

DIFICULTADES Y RETOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PERCIBIDOS POR  
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN CATOLICA DEL  
SECTOR EDUCATIVO\*

DIFFICULTIES AND CHALLENGE MANAGEMENT CHALLENGES PER-  
CEIVED BY ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN A CATHOLIC ORGANIZA-  
TION OF THE EDUCATIONAL SECTOR

JOSE ELIECER MUÑOZ PEREZ \*\*

(Tesis)

Asesor

CATALINA GIRALDO HENAO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACION

MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLIN

2020

---

\* Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

\*\* Licenciado en ética y religión de la Corporación Universitaria Lasallista de Medellín. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidato a Magister en Desarrollo Humano organizacional.

## Contenido

Resumen.....	4
2 Objetivos .....	8
2.1 General.....	8
2.2 Objetivos específicos .....	8
2.2.1 Identificar los impulsores y las resistencias hacia la gestión del cambio organizacional.....	8
2.2.2 Analizar los retos relativos de la gestión del cambio.....	8
2.2.3 Identificar algunas sugerencias para la efectiva gestión del cambio.....	8
3 Marco referencial .....	8
3.1 Antecedentes .....	8
3.2 Conceptualización del cambio organizacional.....	16
3.3 Tipologías del cambio.....	19
3.3.1 Cambios evolucionarios.....	19
3.3.2 Cambios revolucionarios.....	24
3.3.3 Equilibrio puntuado.....	28
3.3.4 Cambio planeado.....	29
3.4 Metodologías para el cambio organizacional. ....	32
3.4.1 Modelo Lewin. ....	32
3.4.2 Modelo Kotter. ....	34
3.4.3 Modelo de investigación acción.....	37
3.5 Desarrollo organizacional. ....	40
3.6 Factores asociados a la implementación del cambio organizacional.....	42
3.6.1 Resistencias e impulsores.....	42

3.6.2	La planificación y control de las resistencias en la gestión del cambio.	48
3.6.3	Las dimensiones del cambio organizacional.....	51
3.6.4	Cultura organizacional .....	58
3.6.5	Comunicación como facilitador del cambio organizacional.....	61
3.7	Liderazgo y estilos de liderazgo frente al cambio. ....	63
4	Método .....	70
5	Análisis de resultados.....	74
5.1	Impulsores para el cambio organizacional.....	75
5.2	Resistencias a la implementación del cambio.....	82
5.3	Retos a la gestión del cambio.....	89
5.4	Sugerencias para la gestión del cambio. ....	92
6	Conclusiones .....	96
7	ANEXOS.....	107

## **Resumen**

**Objetivo:** Caracterizar las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio administrativo en una organización católica del sector educativo. **Método:** se realiza a partir de un enfoque cualitativo utilizando el método de estudio de casos; el diseño de la investigación toma como instrumento para la recolección de la información la entrevista semiestructurada, aplicada a 5 personas de la organización con funciones administrativas. **Resultados:** los datos obtenidos evidencian que los impulsores para el cambio no se perciben de manera positiva por los participantes en la medida que no los identifican como procesos para movilizar la organización, de igual manera, en lo referente a las resistencias, se percibe la estructura como generadora de inercia que produce una zona de confort en los colaboradores, así también, se identifica la formación de líderes y la estrategia como uno de los principales retos de la organización, por último, en las sugerencias se reconoce la gestión del cambio desde planeación con enfoque desde la planeación estratégica como proceso que brinda el horizonte y la formación para el cambio en los colaboradores y la gestión en la participación como estrategia de trabajo con las personas. **Conclusiones:** se evidencia una falta de reconocimiento de los impulsores para el cambio dentro de la organización, lo cual se funda en percepciones de la estructura organizacional y su inercia, como resistencia al cambio. Ante esto, se demandan liderazgos formados y con visión de estrategia que puedan llevar a cabo procesos de formación y vinculación de los colaboradores a los procesos de visión y de cambio en la organización.

**Palabras clave:** gestión del cambio, organización del sector educativo, educación católica, resistencias al cambio, desarrollo y formación.

**Abstract:**

**Objective:** To characterize the difficulties and challenges derived from the management of administrative change in a Catholic organization in the educational sector-

**Method:** it is carried out from a qualitative approach using the case study method; The research design uses the semi-structured interview as an instrument to collect the information, applied to 5 people from the organization with administrative functions. **Re-**

**sults:** the data obtained shows that the drivers for change are not perceived positively by the participants, as they do not identify them as processes to mobilize the organization, in the same way, regarding resistance, the structure is perceived as generating inertia that produces a comfort zone in the collaborators, as well, leadership training and strategy are identified as one of the main challenges of the organization, finally, in the suggestions it is recognized change management from planning with a focus from strategic planning as a process that provides the horizon and training for change in collaborators and participation management as a work strategy with people. **Conclusions:** there is evidence of a lack of recognition of the drivers for change within the organization, which is based on perceptions of the organizational structure and its inertia, as resistance to change. Given this, trained leaders are required and with a vision of strategy that can carry out training processes and link co-workers to the processes of vision and change in the organization

**Keywords:** change management, organization of the educational sector, Catholic education, resistance to change, development and training.

Según Igualada & Otaiza, (2009) una de las dificultades que subyacen en las organizaciones contemporáneas es que distan mucho de los conceptos teóricos que se proponen como ideales del deber ser para el funcionamiento de los procesos, el cumplimiento de las metas, la vivencia de los valores corporativos, la puesta en marcha de la estrategia organizacional, entre otros aspectos. De igual forma, y siguiendo con los autores referenciados, estas dificultades se explican desde el concepto de *endogamia*, en el cual las organizaciones tienen tendencias a mirarse a sí mismas y los fines que pretenden alcanzar, evadiendo analizar sus brechas entre lo formal y lo que realmente se realiza en la práctica, afectando de manera directa el logro de sus objetivos, como por ejemplo, la búsqueda de las metas sin tener en cuenta el camino recorrido, o también la sensación que generan estructuras endogámicas que no tiene en cuenta el contexto en el cual se desarrollan y llevan a no tomar en cuenta el impacto que las mismas generan en el contexto. Podría decirse que se trata de una miopía por lo propio.

Este desempeño endogámico permea también a las instituciones religiosas que tienen de igual forma organizaciones que se desenvuelven siguiendo sus principios y filosofía (normas, valores, propósitos, metas, etc.), las cuales están orientadas por los documentos que la misma institución formaliza para su funcionamiento y estructura constituyéndose, en la ortodoxia o recta práctica, que caracteriza a la misma.

A partir de lo anterior, el presente trabajo aborda el tema de gestión del cambio en una organización del sector educativo, la cual se enmarca en el pensamiento católico; este tipo de organizaciones están regidas por estructuras y filosofías propias de la institu-

ción en general a la cual pertenecen y que se caracterizan por ser jerárquicas con estructuras rígidas, las cuales definen sus líneas de autoridad y gestión bajo lineamientos internos propios; de igual manera se caracterizan por ser instituciones que cuidan la doctrina a la cual están adheridas, que para el caso es la doctrina católica.

Para analizar el concepto de gestión del cambio, se ha escogido una organización de este tipo, la cual representa un desafío para la Gestión Humana, por cuanto se marca un precedente en la forma cómo los conceptos administrativos, pueden empezar a caminar un terreno habitado por conceptos de naturaleza religiosa, los cuales, tienden a tomar con recelo aquello que provenga del mundo empresarial.

La investigación se ha planteado realizar bajo el enfoque cualitativo de la investigación, utilizando el método de estudio de caso típico, por cuanto se ha tomado la oficina central de los colegios de la organización objeto de estudio, en la cual se centraliza toda la gestión administrativa que direccionan dichas obras. Para la recolección de la información, el trabajo pretende abordar las técnicas de entrevista semiestructurada, dirigida al personal administrativo; el análisis de la información recolectada se hará bajo las premisas del análisis triangular con las perspectivas abordadas en el marco referencial.

La finalidad de los hallazgos presentados en el presente trabajo, buscan abrir camino para la implementación de planes de desarrollo y formación, que vayan encaminados a mejorar las actitudes necesarias para empezar a gestionar el cambio dentro de la organización a partir del siguiente problema, objeto de investigación:

*¿Cuáles son las dificultades y retos de la gestión del cambio organizacional, percibidos por empleados administrativos en una organización católica del sector educativo?*

## **1 Objetivos**

### **1.1 General**

Caracterizar las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio administrativo en una organización católica del sector educativo.

### **1.2 Objetivos específicos**

**1.2.1** Identificar los impulsores y las resistencias hacia la gestión del cambio organizacional.

**1.2.2** Analizar los retos relativos de la gestión del cambio.

**1.2.3** Identificar algunas sugerencias para la efectiva gestión del cambio.

## **2 Marco referencial**

### **2.1 Antecedentes**

El presente apartado tiene como finalidad ofrecer un panorama teórico en lo referente al tema de gestión del cambio organizacional, así como también sobre el tema de innovación educativa; para ello, se consultaron 23 artículos de los cuales se han tomado 19 artículos investigativos que podrán ilustrar el tema; estos fueron tomados de las bases de datos Scopus, Redalyc y Descubridor, sin embargo, se debe aclarar que no se encontró

abundante literatura que vincule ambas categorías, por lo cual, se han tomado por separado buscando ser fiel a los conceptos planteados por los teóricos, evitando así el riesgo de interpretaciones subjetivas.

En cuanto a lo que se proponen las investigaciones, se logra identificar una tendencia a abordar la gestión del cambio según el paradigma contemporáneo, el cual se enfoca en la gestión de los procesos como garante de una adaptación exitosa al cambio por parte de una organización; sumado a esto, los autores plantean la adaptación o implementación de herramientas tecnológicas que permitan gestionar dichos procesos y por consiguiente, hacer mucho más ágiles y eficientes las organizaciones, en línea con esta eficiencia, los autores también se proponen analizar la gestión del conocimiento como bloque que permite liderar dinámicas de innovación dentro de la organización, de este enfoque van a dar cuenta las investigaciones de Vargas (2008); Calderas, González de celis, De Barcia, & Chacón (2010); Gandara, Mathinson, Primera, & García (2007); Christer & Acevedo (2015). En lo que se refiere al clima organizacional y la dinámica en las organizaciones con respecto a las personas, se referencian las investigaciones de Pérez (2013) y Díaz (2016).

Por otra parte, Igualada & Otaiza (2009); Gandara et al. (2007), pretenden enfocar la gestión del cambio como proceso que impacta de manera directa la estructura de la organización, buscando con ello, transformar organizaciones verticales en organizaciones horizontales; por último, López, Marulanda, & Isaza (2011); Rueda, Acosta, Cueva, & Idrovo (2018); Romero, Matamoros, & Campo (2013), se proponen abordar la gestión del cambio desde diversas organizaciones y constructos teóricos, con el fin de advertir

las dinámicas o conceptos que mejor orientan este proceso en las organizaciones, una de esas estrategias la abordan, Barroso & Delgado (2007), cuando proponen la gestión del cambio a través de proyectos.

Se retoman los aportes de Romero et al (2013) con el fin de ubicar los rastreos teóricos de los autores, que permiten ubicar los trabajos realizados respecto a la conceptualización de la gestión del cambio.

Tabla 1

*Relación de Teorías Respecto al Cambio Organizacional*

<u>Enfoque</u>	<u>Área temática</u>	<u>Tipologías</u>
Explicación del cambio	Cambio como tal	Cambio por categorías
	Cambio expresado en términos organizacionales	Tiempo y ritmo
	La paradoja del cambio	Elementos organizacionales por tener en cuenta en el cambio
		Lograr el cambio desde las instituciones
Cambio desde el institucionalismo	Teorías institucionales del cambio	Desinstitucionalización.
		Microprocesos
		Agencia
		Argumentación y retórica
Cambio evolucionario y revolucionario	Relación con otras teorías	Ecología e isomorfismo
		Instituciones y discursos
		Relación con categorías
	Equilibrio puntuado	Arquetipos
	Ciclo de vida vs Evolucionario/Revolucionario	Tratamiento de inercia
	Desempeño organizacional	Programación interna del cambio
	Cambio en cuanto a efectividad	

	Centrado en las personas	Personas como condición para un cambio exitoso
	Herramientas para Gerentes	Metodologías de cambio
Cambio planeado en las organizaciones	Estrategias de cambio	Planteamiento de categorías de estrategias
		Comunicación
	Cambio organizacional positivo	Centrado en efectos positivos del cambio
	Planeación del cambio	Lograr el cambio planeado
		Aprendizaje basado en el individuo y modelos mentales compartidos
Cambio organizacional y aprendizaje	Basado en conocimiento interno	Aprendizaje basado en el conocimiento, ciclo doble y aprendizaje
	Basado en conocimiento externo	Capacidad de absorción
	Basado en éxito o fracaso	Aprendizaje basado en el éxito o fracaso
	Liderazgo del cambio	Los elementos del liderazgo
	Cambio efectivo	Lograr el cambio
	Liderazgo del desarrollo	Mejoramiento organizacional
Cambio y liderazgo	Liderazgo estratégico con sustitutos	Liderazgo por medio de otros
		Complejo en organizaciones plurales
	Estilos de liderazgo	Transformacional vs transaccional
		Carismático
	Modelos de aproximación	Monolítico-relacional y charla de fondo
Cambio y comunicación	Área comunicativa y estructuras profundas	Construcción de significado
	Creación de sentido de la gerencia media	Cambio desde la gerencia media
	Comunicación e incertidumbre	Disminución de la incertidumbre

En cuanto al proceso de gestión del cambio dentro del ámbito educativo, algunos autores han buscado estructurar la relación de estos dos conceptos, llegando a plantear algunas relaciones, que a continuación se referencian; para, Ospina, Burgos, & Madera, (2017); Rhodes & Brundrett (2012); Betrián & Jové Monclús (2013), la gestión del cambio dentro del ámbito educativo va a relacionarse de manera directa con los estilos de liderazgo y modelos administrativos que primen en las mismas, de igual manera, para, Barroso (2005); Aguilar (2009); Álvarez & Verdeja (2013), la gestión del cambio dentro del ámbito educativo lleva una estrecha relación con la participación de la comunidad educativa en la implementación y diseño del mismo, por último, para Falcón (2016) las dificultades para la gestión del cambio tienen una estrecha relación con los modelos desactualizados de gestión que imperan en las instituciones educativas.

En relación a los tipos de estudio, las investigaciones se centran en estudios cualitativos, Vargas (2008); Segredo (2013); López et al. (2011); Calderas et al. (2010); Igualada & Otaiza (2009); Gandara et al. (2007); Barroso (2007); Rueda et al. (2018); Christer & Acevedo (2015); Díaz (2016); Barroso & Delgado (2007); Romero et al. (2013); Ospina Ramírez et al. (2017); Barroso (2005); Aguilar (2009); Rhodes & Brundrett (2012); Álvarez & Verdeja (2013); Betrián & Jové (2013).

Dentro de este universo, el estudio de Falcón (2016), resalta por la investigación de carácter mixto que realiza, con el fin de presentar una propuesta de gerencia y gestión para instituciones educativas, a partir de la gestión del cambio.

En cuanto a los tipos de estudio, las metodologías van a variar; sin embargo, se tiene una prevalencia en los estudios enfocados a revisión documental, como lo demuestran las investigaciones de Segredo (2013); Igualada & Otaiza (2009); Gandara et al. (2007); Barroso (2007); Barroso & Delgado (2007); Rueda et al. (2018); Díaz (2016); Romero et al. (2013). En segundo lugar, los estudios abordan la metodología de estudios de caso, Ospina Ramírez et al. (2017); Barroso (2005); Rhodes & Brundrett (2012); Falcón (2016); Álvarez & Verdeja (2013) y por último, resaltan los trabajos realizados por, Vargas (2008); López et al. (2011); Calderas et al. (2010); Christer & Acevedo (2015); Aguilar (2009); Betrián & Jové (2013), los cuales tienden a realizar un estudio descriptivo o de caracterización de los fenómenos que abordan.

En lo que respecta a los sujetos participantes de los diferentes estudios, se cuenta que, para los estudios de caso, prevalecen las organizaciones del sector productivo y del sector educativo, tal como lo relacionan las investigaciones de Ospina et al. (2017); Barroso (2005); Rhodes & Brundrett (2012); Falcón (2016); Álvarez & Verdeja (2013), de igual manera, en las investigaciones que retoman los estudios bibliográficos, prevalecen los enfoques que abordan la evolución histórica de los conceptos objeto de estudio, más que el estado del arte en la actualidad, en este enfoque se encuentran las investigaciones de Segredo (2013); Igualada & Otaiza (2009); Gandara et al. (2007); Barroso (2007); Barroso & Delgado (2007); Rueda et al. (2018); Díaz (2016); Romero et al. (2013), por último, los estudios que buscan caracterizar los fenómenos, abordan los mismos desde

los diferentes referentes teóricos, que permiten situar la discusión en un punto determinado, tal es el caso de Vargas (2008); López et al. (2011); Calderas et al. (2010); Christer & Acevedo (2015); Aguilar (2009); Betrián & Jové (2013).

Las principales conclusiones con respecto a la gestión del cambio a la cual llegan las diversas investigaciones, apuntan a trabajar factores como lo es el componente Humano, así para Segredo (2013); López et al. (2011); Igualada & Otaiza (2009); Rueda et al. (2018); Christer & Acevedo (2015); Díaz (2016); Romero et al. (2013); Ospina Ramírez et al. (2017); Rhodes & Brundrett (2012); Betrián & Jové (2013), el factor humano apunta a que para la implementación del cambio, se debe garantizar un adecuado clima organizacional, ya que, como responsable del comportamiento humano, garantiza que los integrantes de una organización adquieran las competencias y puedan de igual forma, generar las estrategias de formación pertinentes para el cambio, concluyen de igual forma los estudios referenciados que, para garantizar un buen clima organizacional, basta un buen proceso de comunicación por medio del cual los integrantes de la organización se sientan partícipes activos del proceso, esto de igual forma se refuerza con lo que plantea Christer & Acevedo (2015) al decir que, cuando los colaboradores se encuentran en entornos cómodos y amistosos, tienden a ser más empáticos y receptivos a los procesos; dentro del ámbito educativo, la buena gestión del cambio, concluyen los autores, parte de equipos directivos líderes que empoderan a las personas de la institución en la gestión e implementación del cambio en la institución educativa.

Una segunda conclusión a la que apuntan los autores dentro de la gestión del cambio, tiene que ver con la gestión del conocimiento, así para Vargas (2008); Calderas et al.

(2010); Romero et al. (2013); Ospina Ramírez et al. (2017); Barroso (2005); Aguilar Hernández (2009) y Álvarez & Verdeja (2013); la gestión del conocimiento para el cambio, implica generar una cultura del aprendizaje constante dentro de la organización, la cual le permite a la misma, adaptarse a las diferentes realidades y ser competitiva, sin embargo, para Calderas et al. (2010) los procesos de aprendizaje tienden a ser más susceptibles en los niveles más bajos de la organización, mientras que en los niveles más altos, los procesos de aprendizaje pueden darse en situaciones excepcionales. Dentro del ámbito educativo, la gestión del conocimiento cobra un papel fundamental, ya que, dado el paradigma de la sociedad del conocimiento, gestionar el mismo dentro de las organizaciones educativas de manera eficiente, es uno de los factores que les permite permanecer en el medio.

Por último, otra de las conclusiones a las que llegan las investigaciones se relaciona con las estructuras; hacia esta conclusión apuntan López et al. (2011); Antonio et al. (2007) y Falcón (2016); quienes reconocen que el cambio es un proceso que indudablemente afecta la estructura de la organización, la cual gestiona sus procesos, cargos, funciones, actividades de manera diferente, de tal forma que los mismos, sean facilitadores del cambio; esta transformación de la estructura organizacional, según Gandara et al. (2007), cambia de igual manera la forma de trabajar, afectando así los conceptos de presencialidad y horarios.

Dentro de las transformaciones organizacionales que permiten gestionar el cambio y el trabajo dentro de las mismas, los autores referencian en sus conclusiones la irrupción de las tecnologías como facilitadoras de este nuevo paradigma organizacional, como lo

concluyen López et al. (2011); Calderas et al. (2010); Gandara et al. (2007); así en este nuevo escenario, son las tecnologías las que van a permitir gestionar de manera diferente las habilidades y conocimientos dentro de la organización al igual que son las que van a llevar a los colaboradores a entender que los puestos de trabajo no desaparecen, pero si se transforman, como lo concluyen Gandara et al. (2007).

A manera de conclusión se puede evidenciar que los estudios abordan el tema del cambio organizacional como un proceso que modifica el comportamiento de las personas y el funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, es de igual manera un proceso que genera aprendizaje tanto en las personas como en las organizaciones; este aprendizaje es el que va a permitir que las organizaciones puedan permanecer en el medio, que para el caso de las instituciones educativas, como lo han dicho los autores, necesitan gestionar sus procesos de aprendizaje de manera eficiente.

## **2.2 Conceptualización del cambio organizacional.**

Dentro del campo organizacional son diversos los conceptos que abordan múltiples dinámicas que se suscitan dentro de la misma, uno de estos es el cambio organizacional, el cual desde líneas anteriores se ha abordado dando un vistazo al panorama teórico en el cual se ubica en la actualidad tal discusión. El objetivo del presente apartado es abordar de manera más concisa, algunos de los límites conceptuales sobre el cambio organizacional, en el cual se estará desarrollando la presente investigación.

Para, Jones (2013) el cambio organizacional es “el proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de un estado actual o presente a un estado futuro deseado, con la

finalidad de aumentar la eficacia” (p. 273) definición de la que se desprende la comprensión del cambio organizacional como un proceso mediante el cual la organización ejecuta actividades intencionadas que le permitan pasar de un estado (A) de inercia, a un estado (B) de innovación para la permanencia.

De igual forma Krieger (2011) citado por Aguilar & Pinzón (2017) define el cambio organizacional como “el pasaje de una situación personal, social o grupal a otra. Supone una modificación de valores, actitudes y conductas. Se da en un tiempo y espacio determinados e implica el aprendizaje y desaprendizaje” (P. 62) de lo cual se toma el cambio organizacional como proceso que implica a las personas que conforman la organización agregando a la definición los conceptos de tiempo y aprendizaje como experiencias inherentes al proceso de cambio.

Por el contrario, Robbins & Judge (2009) van a definir el cambio organizacional como aquel proceso que lleva a la organización a “hacer las cosas de manera diferente” (p. 655), definición que se complementa con la de Rueda et al. (2018) cuando dice que el cambio organizacional “debería incorporarse en todas las actividades de la organización, como una herramienta que permita aprender y anticiparse a las variaciones del contexto, además de volverla un hábito en todos los niveles, de forma que se constituya en una espiral que cuyo desarrollo sea un pilar en el crecimiento organizacional” (p. 22) , de lo cual, se debe reconocer que el cambio organizacional en la actualidad es una estrategia que debe plantearse y empezar a trabajarse como cultura en las organizaciones, si es que se quiere la permanencia de las mismas en los segmentos del mercado cada vez

más cambiantes, inciertos y volátiles, que demandan de las mismas, agilidad en el cambio y adaptación constante.

Pese a que se tiene estimado el objetivo o la razón de ser del cambio en las organizaciones, la forma como se implementa el mismo o las estrategias utilizadas para tal fin, van a variar de acuerdo a las líneas teóricas que se aborden; así pues, para Romero et al. (2013) “la literatura da lugar a entender que el cambio en una organización deber ser considerado en su conjunto, contemplando una serie de elementos como condición necesaria para lograrlo” (p. 48), el cambio entonces, no es un proceso de generación espontánea, antes por el contrario, es una estrategia influenciada por factores externos (medio, dinámicas económicas, sociales, políticas, de mercado, competitividad etc) o internos (clima organizacional, rendimiento, competitividad, eficacia, modernización, adaptabilidad) que debe ser dirigido de tal forma que redunde en beneficio de la organización, permitiendo su permanencia en el tiempo, generación de valor, competitividad y eficacia en los procesos al igual que el desarrollo y compromiso de los colaboradores.

Vale la pena dentro de este abordaje conceptual, entender tres conceptos que nos va a proponer García (2017) cuando habla sobre el cambio organizacional, el proceso de cambio y la transición; para el autor, el cambio organizacional es el paso de un estado a otro que vive la organización, mientras el proceso de cambio es la forma como la organización vive este paso, de igual forma en este proceso de cambio aparece un tercer concepto y tiene que ver con la transición, que para el autor es el estado en el cual la organización no alcanza aun el estado ideal futuro, pero tampoco se ha logrado desprender del estado pasado.

Una vez abordados algunas definiciones sobre el cambio organizacional que la teoría nos brinda, se pretende abordar la forma de gestionarlo, para ello, se desarrollan algunas categorías, con el fin de situar el marco de interés teórico del presente escrito, al igual que entender el cambio organizacional como un proceso gestionado intencionalmente que demanda algunas variables a considerar de manera directa para su gestión.

### **2.3 Tipologías del cambio**

Tal como se aborda en los antecedentes conceptuales sobre el tema, se pueden abordar múltiples tipologías sobre el cambio organizacional, de las cuales se desarrollan diversas teorías que agrupan los fenómenos que suscitan en las organizaciones los procesos de cambio, sin embargo, las más comunes y aceptadas, van encaminadas a tres tipologías: los cambios evolucionarios o cotidianos, los revolucionarios o disruptivos y los planificados.

#### **2.3.1 Cambios evolucionarios.**

Los cambios evolucionarios según Jones (2013) se describen como los fenómenos cotidianos de la organización, que no demandan un desgaste o fenómenos fuertes dentro de su proceso de gestión o funcionamiento; los cambios evolucionarios son variaciones que viven las organizaciones en su funcionamiento, producto de nuevas formas de adaptación o maneras de responder a demandas internas o externas detectadas.

Por su parte, para Romero et al. (2013)

En los períodos de cambio evolucionario, la organización busca, a través de transformaciones leves e incrementales, alcanzar congruencia. La congruencia es la consistencia interna entre estrategia, estructura, cultura, gente y procesos que permiten alinear la organización sobre una misma dirección. (p. 41)

Al hablar de procesos evolucionarios, la variable tiempo se reconoce como elemento constante del proceso y es una de las determinantes de la ubicación del cambio dentro de esta categoría, ya que, los cambios evolucionarios se caracterizan por periodos de tiempo prolongados, los cuales son interrumpidos por pequeños periodos de cambios revolucionarios.

Para Jones (2013) el cambio evolucionario:

Es gradual, creciente y específico, pues no incluye una alteración drástica ni súbita de la naturaleza básica de la estrategia y estructura organizacionales; es un intento constante por mejorar, adaptar y ajustar la estructura y estrategia para adecuarse a las modificaciones en el ambiente. (p. 281)

Ahora bien, al hablar de evolucionario se reconoce el modelo teórico por medio del cual, el concepto de evolución se relaciona con la teoría científica de la evolución de las especies, aplicando estos principios a los procesos organizacionales, “entendiendo las organizaciones como entidades cuasi-naturales” (García, 2017, p. 36) a las cuales se les establece etapas dentro de su proceso; según Greiner citado por Chiavenato (2017) estas etapas pueden ser de emprendimiento, en la cual las organizaciones nacen a partir de la creación de un producto que les permite figurar en el medio y sobrevivir en el mercado, posterior a esto viene la etapa de colectividad en la cual las organizaciones

sienten la necesidad de ir definiendo las metas y la forma de alcanzar esas metas; posterior a ello, viene la etapa de formalización en la cual las organizaciones definen sus procedimientos y mecanismos de control, por último en la etapa de elaboración, las organizaciones formalizan sus procesos burocráticos y aprenden a convivir con ellos.

En el transcurso de estas etapas, las organizaciones se ven en la necesidad de implementar cambios que le permitan adaptarse a la realidad que viven, sin embargo, estos cambios no son repentinos y traumáticos, sino que, por el contrario, se implementan para responder a las dinámicas evolutivas que la misma vive.

Al igual que Greiner (1972), citado por Chiavenato (2017) Adizes, referenciado por el mismo autor, plantea que las organizaciones tienen un proceso evolutivo que se define en tres etapas, la evolutiva, la de madurez y la de envejecimiento, cada una de estas etapas conlleva unas modificaciones que le permiten afrontar las transiciones de manera óptima, estas modificaciones se identifican como: “modificación de políticas y procedimientos, modificación de diseño organizacional, cambios culturales y propietarios que adaptan su estilo administrativo a cada fase” (p. 327).

La teoría evolutiva aplicada a los procesos organizacionales, permite identificar que dentro de los procesos de cambio, hay realidades de adaptación, de variación y de ajuste que se dan de manera aleatoria y por selección natural, así, en las organizaciones la adaptación al entorno, permite una conservación de la organización desde los procesos que perduran, tal como lo proponen Van de Ven y Poole (1995) citado por García (2017).

Otra de las orientaciones teóricas con la que se ha identificado los cambios evolucionarios, tienen que ver con la de dinámica social, en la cual se entiende la organización como entramados relacionales en los que juegan un papel importante los conceptos de poder, relaciones, dominación e integración, ya que, al entender las organizaciones como realidades donde convergen relaciones humanas, las dinámicas que se suscitan alrededor de las mismas, permiten identificar la orientación que va a tener las relaciones y las dinámicas que estas suscitan, las cuales pueden ser de dominación o de participación, según la orientación que se tome; sin embargo, esta orientación social, ha caminado hacia modelos estructurales democráticos y participativos en los cuales las relaciones giran en torno al concepto de innovación para la competitividad y esta para la permanencia en el entorno.

Los cambios evolucionarios, a través de la su desarrollo histórico han adaptado mecanismos para su implementación, de forma tal que los procesos de adaptación vayan acaeciendo paulatinamente en las organizaciones en la medida que las necesidades internas o externas lo van requiriendo, así pues, uno de los primeros mecanismos implementados por los cambios evolucionarios fue la teoría de los cambios sociotécnicos Jones (2013), en el cual, las organizaciones alternan paulatinamente los cambios tecnológicos, estructurales o de procedimientos a la par que generan cambios en la dinámica social de los grupos humanos que componen la organización, lo cual se convierte en un cambio de la cultura organizacional, la cual es definida por Zapata & Rodríguez (2017) como “una producción de la organización que participa en su adaptación continua al medio” (p. 77)

Un segundo mecanismo son los TQM (total quality management) por medio del cual, las organizaciones han visto una alternativa para el mejoramiento constante y una estrategia para que el cambio sea una cultura generalizada, de forma tal, que los procedimientos, procesos y personas, sean adaptables constantemente a las demandas de permanencia de la organización; sin embargo, estos mecanismos de mejoramiento constantes han generado algunas detracciones o resistencias en cuanto no logran cumplir con las expectativas que sobre los mismos se ponen, las cuales van encaminadas a la eficiencia en los procesos, resultados que van a estar determinados por la baja en los costos o por el grado de compromiso de las personas en las organizaciones lo cual ha sido un aspecto que dentro de este mecanismo aún no logra consolidarse.

Una tercer mecanismo tiene que ver con la creciente necesidad de implementar equipos de trabajo flexibles al igual que individuos flexibles, lo cual viene precedido por la implementación de los dos mecanismo anteriormente descritos, en este sentido entonces, se plantea como imperativo para el cambio el desarrollo de la flexibilidad, entendida como la capacidad de adaptación de un individuo o equipo de trabajo al desarrollo de actividades de manera simultánea; para el desarrollo de tareas, los individuos en las organizaciones desarrollan habilidades, para la relación del individuo con la tarea se desarrollan las actitudes y para la comprensión de los componentes de la tarea, el individuo desarrolla conocimientos; teniendo esto como presupuesto base, los mecanismos de individuos y equipos flexibles, busca que el cambio organizacional se genere por la

interacción multifuncional de individuos y equipos que permitan la adaptación constante de la organización en el tiempo, acorde a las demandas que el contexto les presenta.

Al hablar de cambios evolucionarios, se referencia los arquetipos organizacionales, como formas en que la evolución genera la inercia que poco a poco van encaminando a la organización a estados de aletargamiento que no le permiten adaptarse a los constantes cambios y exigencias de lo interior y exterior; Greenwood y Hinings (1993) citado por Romero et al. (2013) plantean los arquetipos como “set de estructuras y sistemas que reflejan un esquema interpretativo único” (p. 41) estos arquetipos, poco a poco se van construyendo e institucionalizando en las organizaciones en el transcurrir del tiempo, planteando lo que Romero et al. (2013) describe como los *momentum* de las organizaciones en las cuales, en cada etapa de desarrollo de la organización, se llega al estado en el que los procesos, procedimientos y relaciones se vuelven inertes, bajando así el nivel de transformación y de calidad constante, lo cual va dejando a la organización en un estado de competitividad cero que no le permite generar innovación.

### **2.3.2 Cambios revolucionarios.**

Podría plantearse -sin con ello afirmar que sea causa efecto-, que los cambios revolucionarios dentro de las organizaciones sean producto de las inercias causadas por los arquetipos que generan los procesos de cambios evolucionarios, así pues, los cambios revolucionarios aparecen como una tipología de cambio que lleva a la organización a responder de manera rápida a las demandas que alertan sobre periodos de aletargamiento vividos.

Los cambios revolucionarios, son definidos por Jones (2013) como dinámicas “rápidas, drásticas y amplias. El cambio revolucionario incluye un intento audaz para encontrar rápidamente nuevas formas de ser feliz” (p. 281) eficacia que se logra no solo por la implementación de nuevos procedimientos o tecnología, sino también por el cambio en la cultura de las personas que componen la organización, así pues, los cambios revolucionarios son los elementos que llevan a la organización en su totalidad a una nueva configuración arquetípica.

Los cambios revolucionarios al ser medidas drásticas que transforman la organización en periodos de tiempo cortos van a desarrollar dinámicas que hablan propiamente de su razón de ser y del proceso que viven los mismos al implementarse en las organizaciones.

Un primer elemento de los cambios revolucionarios, tienen que ver con la reingeniería, la cual desde la perspectiva de Jones (2013) se centra propiamente en los procesos de la organización, al pensar el cambio como dinámica que reorienta a la organización hacia la eficiencia y la competitividad, el cambio revolucionario desde la reingeniería se centra en el análisis y reorganización de los procesos, con miras a transformarlos y hacerlos más eficientes para la organización, de igual forma, el autor propone tres estrategias para que el cambio revolucionario desde la reingeniería sea exitoso: “organización en función de los resultados no de las tareas, colocar aquellos que utilizan el resultado del producto a ejecutar el proceso y por último, descentralizar la toma de decisiones”. (p. 288)

El segundo elemento tiene que ver con la reestructuración de la organización, la cual es definida por Chiavenato (2017) como “replanteamiento de las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura” (p. 341); todo proceso de reingeniería en la organización desencadena una reestructuración en la medida que el replanteamiento de los procesos para su optimización, tocan de igual forma a las personas que componen los mismos, de ahí que, las organizaciones opten por el recorte del personal como una estrategia o la ubicación dentro de otros procesos como mecanismos de optimización de recursos en la reestructuración.

Según Jones (2013) son dos los modelos mayormente aceptados del proceso de reestructuración en los cambios revolucionarios, aquellos que llevan a una organización de estructura funcional a divisional o aquellos que llevan de una estructura divisional a otra. Los procesos de reestructuración en las dinámicas sociales y de mercado en las cuales participan las organizaciones hoy, son elementos comunes y aceptados por el imaginario colectivo, debido a que son los mismos mercados inciertos y competitivos los que llevan a que las organizaciones se estén adaptando constantemente a dichas dinámicas; las demandas que sobre los productos o servicios de una organización se hagan o la actualización tecnológica de las mismas que lleven a ofertar bienes o servicios cada vez de mayor calidad, lleva a que estos ajustes en las estructuras sean cada vez más comunes.

Como tercer elemento, los cambios revolucionarios inducen a las organizaciones a generar innovación, la cual es entendidos por Robbins & Judge (2009) como “una

nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio” (p. 634), de lo cual cabe hacer la diferencia en que, cambio no necesariamente implica innovación, en la medida que el cambio es tomado de manera general para la organización y la innovación es un proceso específico, destinado a las formas de producir los bienes y servicios o la creación de un nuevo bien o servicio en sí.

Desde la perspectiva de Jones (2013) “la innovación es el uso exitoso de habilidades y recursos para recrear nuevas tecnologías, o nuevos bienes y servicios, de modo que la organización logre cambiar y responder mejor a las necesidades de los clientes” (p. 291) con lo cual se asume la innovación como estrategia generadora de valor para la organización, desde una reingeniería de los procesos, reestructura de las relaciones y organización y la transformación de sus bienes y servicios.

Aunque suena fácil plantear la innovación como procesos al cual se encaminan los cambios revolucionarios en las organizaciones, los teóricos coinciden en que resulta ser una de las dinámicas más difíciles de establecer dentro de las organizaciones por cuanto se presentan dificultades en diversos sentidos: el primero es la adaptación de las personas a la generación de ideas nuevas o cultura de la innovación, los procesos de cambio evolucionarios o revolucionarios lleva a que las personas tomen tiempo o no logren desarrollar competencias para la innovación; el segundo tiene que ver con la ausencia de estrategias que le permita a las organizaciones encontrar caminos, estrategias o formas de administrar la innovación; por último, todo proceso de innovación parte de la creatividad, la cual, resulta cada vez ser un reto para las organizaciones.

### **2.3.3 Equilibrio puntuado.**

Como una propuesta mediadora entre los procesos de cambio en las organizaciones, los teóricos han ubicado la teoría del cambio o equilibrio puntuado, la cual tiene su origen en la teoría de la evolución de las especies, posteriormente aplicada a las organizaciones, en la cual, se describen la organización como un ente auto equilibrado o que genera dinámicas de autorregulación con miras a permanecer.

Dentro del equilibrio puntuado se describen las organizaciones como entramados que van generando cambios evolucionarios que le permiten mantener una estabilidad, sin embargo, en la medida que esta estabilidad empieza a generar inercia organizacional, como respuesta a ello se generan los cambios revolucionarios de corto tiempo que ayudan nuevamente a la organización a desatar procesos para adaptarse al entorno.

Para Romero et al. (2013) “los tres elementos principales de la teoría del equilibrio puntuado son: a) las estructuras profundas, b) el equilibrio (los períodos de evolución) y c) los períodos de revolución” (p. 41) entiéndase por estructura profunda todo aquello que constituye a la organización, su administración del poder, la cultura, los valores y la estructura que generan un equilibrio dentro de la misma, esta estructura profunda se ve interpelada por periodos de equilibrio en el cual, como se describió en el apartado de cambio evolucionario son procesos de adaptación que no generan mayor traumatismo o transformación en la organización; los periodos de revolución, son los que rompen con los arquetipos e inercias organizacionales para alcanzar transformaciones efectivas.

#### **2.3.4 Cambio planeado.**

Desarrollados los anteriores enfoques sobre los tipos de cambio organizacional, una de las tipologías que más se ha estudiado últimamente y en la que coinciden los autores como el deber ser del cambio organizacional, es el cambio planeado; según Robbins & Judge (2009) el cambio planeado “son actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta” (p. 621), desde la perspectiva de los autores referenciados, las principales metas hacia las cuales se orienta el cambio planificado son dos: la adaptación de la organización a los fenómenos e influencias externas a la misma y el cambio en el comportamiento de los colaboradores.

Si se toma como punto de partida que el cambio planificado tiene como fin estas dos metas, es claro entonces argumentar que el cambio es la estrategia de la organización para la supervivencia, sin embargo, desde esta perspectiva la supervivencia es anticipada por la gerencia de la organización quienes, de igual forma, prevén el tipo de colaborador que necesitan para poder adaptar la organización a las metas de supervivencia en el medio.

El papel del líder dentro del cambio planeado es preponderante por cuanto, según (Romero et al. (2013) son los líderes los que están en la tarea de definir el enfoque o la intención para la cual se implementa el cambio dentro de la organización. El análisis y monitoreo de los procesos de adaptación organizacionales al entorno desde el cambio planeado ha sido un proceso que se ha venido desarrollando a partir de los aportes de Lewin con sus tres etapas del cambio, la cual se desarrolla posteriormente, y que en su

desarrollo dieron cabida al concepto de Desarrollo Organizacional, como proceso al que se vincula la dinámica de cambio planeado.

El Desarrollo Organizacional según Chiavenato (2017) es el proceso en el que se da una eficiencia en los procesos y de igual forma un bienestar en las personas, lo cual es el resultado de los cambios planeados que en la organización se han establecido y que según Gallos (2006) referenciado por Romero et al. (2013) los cambios planeados, se caracterizan por seis atributos: “es intencional, es positivo, refleja las circunstancias, se centra en los valores de la organización, se orienta a la acción y se enfoca en el aprendizaje” (p. 43) estos atributos bien administrados generan las estrategias de cambios que van a impactar el desarrollo organizacional y dentro de este las relaciones humanas y la relación de estas con el trabajo o la tarea a desempeñar.

Para poder que se dé un desarrollo óptimo del proceso de cambio planeado y que este impacte y transforme permanentemente el desarrollo organizacional, es menester de los líderes identificar los agentes de cambio, como aquellos individuos que permiten monitorear constantemente y hacer el seguimiento permanente a la implementación del cambio dentro de la organización y que según Robbins & Judge (2009) “son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externos” (p. 621)

Estos agentes de cambio se valen de algunas estrategias para la implementación del cambio planeado y el desarrollo de la organización, las cuales Chiavenato (2017) identi-

fica como: “procesos de solución de conflictos, (...) procesos de renovación, (...) administración participativa, (...) construcción y entrenamiento de equipos en toma de decisiones (*empowerment*), (...) investigación acción” (p. 343)

Estas estrategias buscan la mejor adaptación de la organización a los constantes flujos del entorno, por consiguiente, el agente de cambio es quien orienta el desarrollo organizacional hacia la consecución de los objetivos del cambio planeado, partiendo de la revisión de la organización en cuanto a su estructura, sus procesos, procedimientos, relaciones sociales, relación con el poder, la toma de decisiones y el grado de adaptación de las personas de la organización a los objetivos organizacionales, de ahí que, algunos autores como Jones (2013) den un peso importante dentro de la gestión a las personas en cuenta son ellas quienes viven o padecen los procesos de cambio y de igual forma quienes ejercen una será influencia para que el mismo sea exitoso o no.

Para el desarrollo de cada una de estas estrategias, el cambio planeado y los agentes de cambio, implementan técnicas para la obtención de la información, que para Chiavenato (2017) son: “entrenamiento de la sensibilidad, (...) consultoría de procesos, (...) construcción de equipos, (...) reuniones de confrontación” (p. 344) las cuales van a permitir que los agentes de cambio puedan alcanzar aquello que propone García (2017) como “facilitadores de la implementación de los procesos de cambio” (p. 51), entendiendo el ser facilitadores como aquellos que cohesionan la organización en relación al cambio a partir de la relación con los stakeholders, mantener niveles de compromiso, comunicar, influenciar a la gente, identificar diferencias y valorar las percepciones que respecto al cambio tengan los colaboradores e interesados.

## **2.4 Metodologías para el cambio organizacional.**

El desarrollo teórico respecto al cambio organizacional ha generado múltiples teorías que buscan estudiar los procesos de implementación en las organizaciones al igual que las dinámicas que alrededor de los mismos se suscitan, sin embargo, para efectos del presente trabajo, se abordan tres de las teorías que mayor preponderancia han despertado en la actualidad a partir de la innovación que respecto al cambio planteó una de ellas y que posteriormente como proceso adaptado a la actualidad, ha generado las otras.

### **2.4.1 Modelo Lewin.**

Siendo así, tomamos el modelo de Kurt Lewin el cual se desarrolla desde la perspectiva de tres conceptos clave en la implementación del cambio: descongelar, cambiar, congelar; estos conceptos, según De la garza (2002) permiten la configuración del entorno externo quien influye en el actuar del individuo, en este sentido, continua la autora, el hacer un mapeo de las realidades que envuelven el sujeto y la manera como las mismas influyen sobre este, permiten determinar si estas fuerzas externas son positivas o negativas; es ahí, cuando los conceptos mencionados operan; en la medida que la organización se entiende como un conjunto de fuerzas (poder, necesidades, intereses, autoridad) se entiende también que esas fuerzas ejercen una influencia en la forma como operan los sujetos que la componen.

En conformidad con lo planteado, Labarca, Ferrer, & Villegas (2006) referencian estas fuerzas como aquellas que determinan el comportamiento estable dentro de un sistema, así pues, para generar el cambio o la transformación dentro de la misma, hay que

generar desde la perspectiva de Lewin, que las fuerzas impulsoras sean mayor que las fuerza restrictivas, siendo así que, se pueda cambiar el estado de inercia que mantiene a una organización cuando en el transcurso del tiempo, ambas fuerzas conviven armónicamente.

Para la generación del cambio desde la perspectiva de Lewin, De la garza (2002) plantea que se debe: primero, hacer visible y detectar la necesidad de cambio, en la medida que se identifiquen las fuerzas que operan en la organización para que la misma permanezca en el estado en que se encuentra, segundo, preparar el cambio, en este segundo punto no basta con la detección de la necesidad de cambio, es menester buscar la herramientas de socialización y divulgación, con miras a que la organización asuma el cambio que se quiere establecer, tercero, descongelar, una vez detectada la necesidad y socializada, es necesario implementar las acciones, procedimientos, proceso o estrategias que permitan ir incorporando el cambio dentro de la organización; cuarto, cambio, como transición que se da en la organización en la medida que las fuerzas que operan para mantener la estabilidad van disminuyendo y las fuerza impulsoras van ganando más centralidad en el proceso. Por último, quinto, recongelar, una vez llevado a cabo el proceso de cambio, es necesario que la organización vuelva a una estabilidad que le permitan continuar con sus operaciones.

Desde la perspectiva del autor, llevado a cabo el proceso de cambio, es necesario cuidar de la inercia que se pueda presentar en la organización, esta inercia determinada por el tiempo en que las fuerzas impulsoras o positivas y las fuerzas restrictivas o negativas, conviven armónicamente y no permiten el desarrollo de la organización.

#### **2.4.2 Modelo Kotter.**

Un segundo modelo que se presente es el planteado por Kotter (2015) el cual desarrolla ocho pasos que permiten a las organizaciones establecer sus procesos de cambio, en el marco de estos pasos o aceleradores; se establece de igual forma los riesgos Kotter (2011) planteados por el mismo autor, a los cuales se puede enfrentar una organización en el momento de no ser consciente de cada uno de ellos.

Un primer paso planteado por Kotter (2015) es el de “Crear una sensación de urgencia alrededor de una gran oportunidad” (p. 41) lo cual no se traduce en la organización como el no hacer las cosas inmediatas, sino por el contrario, referenciar aquellas amenazas estratégicas para la organización, la cual moviliza a la misma a tomar medidas para afrontarlas; el no asumir este primer paso, según Kotter (2011) “No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande” (p. 79), puede manifestarse en necesidades de cambio poco motivadoras y que no logran sacar a las personas de su zona de confort, lo cual no moviliza voluntades, haciendo que el proceso no logre pasar de este primer acelerador.

Un segundo paso o acelerador es “Construir y desarrollar una coalición orientadora” (p. 42) la cual se compone de individuos de la organización que detectan la necesidad del cambio y buscan la forma de llevarlo a cabo, no necesariamente responden a niveles específicos de la organización, antes, por el contrario, se ubican en cualquier posición dentro de la misma, bajo condición de experimentar la necesidad de cambio. El riesgo asumido en este segundo paso es: “No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa” (p. 80); el fracaso dentro de este acelerador, puede darse en el hecho de una falta de experiencia en el trabajo en equipos, en el vincular personas que no ven el cambio como una

necesidad o no están comprometidos con el mismo o de igual manera, vincular al equipo solo a directivos de la organización, obedeciendo a un criterio de jerarquía, más que a la posibilidad de trabajar de manera diferente.

Como tercer paso está el “Formar una visión de cambio y de iniciativas estratégicas” (p. 43) lo cual se depende de la coalición quienes definen una visión y estrategias que mantengan motivada a la misma; esta visión no necesariamente debe ser la misma de la organización por cuanto esta, ya puede estar estipulada; y entre los directivos, generar una transformación y adopción de la nueva visión resulta lenta. Sin embargo, el riesgo que se asume en este tercer paso es: “Carecer de una visión” (p. 81) el no definir claramente el horizonte hacia el cual se camina y lograr que sea estimulante, genera falta de interés y repercute en sin número de actividades que no responden a ninguna necesidad y hacen de la labor se vuelva monótona y desmotivadora.

El cuarto paso es: “Reclutar un ejército de voluntarios” (p. 44) socializar la visión lleva a más personas de la organización a comprometerse con la misma, haciendo que el proceso de cambio poco a poco se vaya instaurando, el no comunicar la visión de la organización asume un riesgo de omisión y es el de: “Comunicar la visión diez veces menos que lo necesario” (p. 82) la falla del proceso en la motivación de las personas radica en la poca comunicación y socialización que hay de la visión, lo que genera que las personas no se comprometan, no la entiendan o no logren descubrir el sentido de la misma; en esta línea, el éxito para la vinculación radica en comunicar dicha visión de la manera más clara posible y cuantas veces sea necesario, con miras a movilizar las personas.

Como quinto paso está el “permitir la acción eliminando barreras” (p. 44) lo cual implica la generación de información constante que permita la toma de decisiones que minimicen los riesgos y permitan identificar nuevas oportunidades estratégicas. El riesgo por asumir es “No remover los obstáculos para la nueva visión” (p. 83) lo cual implica que para las nuevas iniciativas se necesita de la agilidad de la organización la cual en ocasiones obstaculiza, debido a la burocracia o la estructura; también un obstáculo para las mismas iniciativas radica en las personas o directivos que se ubican en posiciones estratégicas, logrando boicotear el proceso de cambio en la organización.

Como sexto paso está el: “Generar (y celebrar) los triunfos a corto plazo” (p. 45) como estrategia para mantener motivada a las personas, las cuales creerán en la estrategia en la medida que la misma pueda generar pequeños triunfos que permitan crear la sensación de que las cosas van cambiando; en este paso se asume el riesgo de: “No planificar y crear triunfos de corto plazo de manera sistemática” (p. 84) lo cual implica posiciones activas en las cuales los pequeños triunfos se planean, buscando generar con ellos un impacto positivo dentro de la organización, para así acrecentar la motivación en las personas. El riesgo se presenta cuando pasan tiempos largos y las personas no perciben un impacto positivo o que en realidad el proceso esté generando transformaciones.

El séptimo paso es “Sostener la aceleración” (p. 45) los triunfos deben generar un efecto de compromiso con el cambio, lo cual lleva a que la dinámica de cambio sea la constante, no un acto aislado. De ahí que, se cuide que los triunfos no se conviertan en arma de doble filo que lleve a que las personas se relajen y entren a una zona de confort. Establecer zonas de confort a partir de victorias que no reten la organización, lleva al

riesgo de: “Declarar victoria demasiado pronto” (p. 84) lo cual se presenta como un error constante que según el autor induce al fracaso, por cuanto los cambios de corto plazo no han penetrado profundamente en la organización; esta transformación es lenta y toma de tiempo prudente para que pueda penetrar en la cultura de la organización. Solo cuando se haya transformado la cultura de la organización, se puede plantear el éxito del cambio.

Lo anterior se conecta con el octavo paso el cual lleva a: “Instituir el cambio” (p. 46) lo que implica que los cambios pequeños vayan transformando la estructura, los procedimientos y la jerarquía, logrando que el mismo se vaya institucionalizando en la cultura de la organización y su forma de proceder, no generar mentalidad del cambio en la organización lleva a: “No arraigar los cambios en la cultura de la empresa” (p. 85) solo cuando el cambio se arraiga en el ADN de la organización se puede calificar de exitoso; sin embargo, en este proceso algunas iniciativas fracasan por cuanto no se induce a las personas a descubrir las bondades del cambio, lo cual lleva a que los mismos no se perciban y se valoren; segundo, el no tomarse tiempo prudente para lograr que los relevos generacionales se apropien de la nueva cultura organizacional, lo cual representa una amenaza para el cambio en la organización.

### **2.4.3 Modelo de investigación acción.**

Desde la perspectiva de Robbins & Judge (2009) el modelo de cambio organizacional de investigación acción, se basa principalmente en la obtención de datos que permitan trazar una línea o matriz de acción con base al análisis e interpretación que sobre los datos se haga. Es un método que ancla su proceder en el método científico del cual toma sus funda-

mentos para plantear un modelo de cinco pasos en el cual se puede llevar a cabo el proceso de cambio. Estos cinco pasos apuntan de igual forma a un proceso o tipología de cambio planeado.

Este modelo basa de igual forma su accionar de manera específica en un agente de cambio que será el encargado de implementar los cinco pasos dentro de la organización y que a continuación se presentan, tomando como referencia los aportes de Chiavenato (2017):

**Diagnóstico:** se plantea como el momento de recolección de información y es la etapa en la cual se plantean los instrumentos por medio del cual el agente de cambio recopila la información para el posterior análisis, es de igual forma el momento para la revisión de procesos, para implementar metodologías como el análisis del puesto, las investigaciones o el análisis del clima organizacional que permita de igual forma a partir de la información establecer el nivel de intervención, (personas, relaciones interpersonales, grupos de trabajo, organización como sistema) Chiavenato (2017).

**Análisis:** una vez recolectada la información, el agente de cambio procede al análisis para identificar en la misma, tendencias, temas fuertes, líneas de trabajo, propuestas y urgencias que se deben tener en cuenta al momento de iniciar la intervención, en este sentido, el agente de cambio es el encargado de priorizar desde esta metodología los principales componentes del cambio organizacional.

**Retroalimentación:** es el tercer paso del modelo de investigación acción y tiene como finalidad poder establecer con las personas que conforman la organización las respectivas

líneas de trabajo a partir de la socialización que de la información recolectada se ha hecho con los mismos; dentro de esta metodología es una parte fundamental por cuanto es el momento de ganar las voluntades y de involucrar de manera directa a las personas de la organización con el proceso de cambio, ya que se establecen con las mismas los planes de acción y estrategias para la implementación del mismo.

**Acción:** a partir de los problemas identificados, de las líneas de acción y planes de trabajo establecidos, el agente de cambio y las personas de la organización, empiezan a llevar a cabo acciones con miras a ir alcanzando la transformación requerida a partir de la corrección de fallas detectadas y de problemas evidenciados.

**Evaluación:** es la etapa final del proceso y el punto sobre el cual se mide el grado de transformación que se ha dado en la organización a partir de los datos recolectados en el diagnóstico inicial, de igual forma es el momento de medir el grado de efectividad del proceso implementado.

El modelo de investigación acción, ofrece a los procesos de cambio una metodología científica y que plantea procesos objetivos en la medida que parte de la realidad sobre la cual se deben plantear los procesos de cambio, de igual forma es un modelo efectivo en cuanto al control y disminución de las resistencias por cuando involucra desde el primer momento a las personas, haciéndolas protagonistas y comprometiéndolas de igual forma con el proceso.

Por último, el modelo permite el desenvolvimiento rápido por cuanto las personas involucradas permiten que el proceso fluya de manera tranquila y rápida.

## 2.5 Desarrollo organizacional.

Uno de los factores que ha cobrado visibilidad en las discusiones sobre el cambio organizacional en la actualidad tiene que ver con el concepto de desarrollo organizacional, según Petit, Abad, López, & Romero (2012) el desarrollo organizacional se ha planteado como una variable de los procesos de cambio centrada en las personas, la cual se fundamenta en la idea de que los cambios en las organizaciones se gestan primero en las personas y luego en las estructuras y procesos con los cuales estas interactúan, en este sentido, se entiende el cambio organizacional como “conjunto de intervenciones para el cambio planeado, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados” (Robbins & Judge, 2009, p. 663).

De igual forma, los autores referenciados, remiten a que el desarrollo organizacional se basa en los valores de respeto, confianza, igualdad de poder, confrontación y participación; estos valores se vivencian en el trato que se tenga sobre el individuo al cual se le reconoce como ser con dignidad al cual se le debe tratar con respeto, de igual forma se busca trabajar el valor de la confianza entre las personas a partir de la eliminación de barreras jerárquicas y la confrontación de dificultades que permitan a las personas sentirse participes de los procesos de cambio en igualdad de condiciones.

Dentro de esta reflexión sobre el desarrollo organizacional, Chiavenato (2017) plantea que las organizaciones por lo general centran la gestión del cambio en estrategias que

las hagan más competitivas a partir del desarrollo de su desempeño; sin embargo, la centralidad en estos procesos, olvida que las modificaciones que se hagan en cualquiera de estas dos direcciones, generan dificultades administrativas y humanas, como ya se ha planteado anteriormente en este trabajo.

El desarrollo organizacional basa su intervención en las personas, para lo cual se vale de las ciencias sociales de las cuales toma las estrategias que permiten la intervención con los sujetos participes de los procesos de cambio, en este sentido Chiavenato (2017) plantea que la intervención con los sujetos se basa en los procesos de solución de conflictos, con los que se busca reconocer amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno; los procesos de renovación, que permiten a la dirección de la organización la adaptación de los estilos de liderazgo a los problemas y oportunidades que se reconocen; la administración participativa, que como su nombre lo indica, permite el desarrollo de la organización a medida que los sujetos se involucran en los procesos de cambio dentro de la misma; el *empowerment* o entrenamiento de equipos para la toma de decisiones, permite dentro del desarrollo organizacional, generar equipos líderes en la toma de decisiones y empoderamiento dentro de los procesos que en la organización se gestan, por ultimo dentro de estas estrategias esta de igual forma la investigación acción, que como se ha descrito anteriormente, basa su trabajo en la generación de información que permita a la organización generar oportunidades de mejora.

En últimos términos, el desarrollo organizacional como herramienta en los procesos de cambio, permite darle una centralidad al sujeto dentro del proceso, con miras a que el cambio sea un proceso holístico y no solo de estructuras y procesos.

## 2.6 Factores asociados a la implementación del cambio organizacional.

### 2.6.1 Resistencias e impulsores.

Cada uno de estos referentes, comparten dinámicas que emergen en el proceso de cambio, las cuales son de vital importancia reconocer, por cuanto, todo proceso de cambio lleva implícito un componente humano el cual puede implementarlo, administrarlo y controlarlo; de igual manera, como dinámica humana, el cambio puede ser aceptado, pa-  
decido o rechazado; en este sentido entonces, el proceso va a encontrar defensores y de-  
tractores, los cuales se deben reconocer y ubicar dentro de la experiencia, con miras a  
que la posibilidad de fracaso sea mínima.

Jones, (2013) partiendo de un enfoque de cambio basado en la planeación, describe que el cambio desde esta perspectiva, está orientado a mejorar la eficiencia en uno o más de los siguientes niveles: “recursos humanos, recursos funcionales, competencias tecnol-  
ógicas y competencias organizacionales” (p. 274) siendo así que, se reconoce el valor de los *recursos humanos* en cuanto son los que permiten situar a una organización en po-  
siciones competitivas respecto a su medio, ya que son las habilidades, conocimientos y competencias desarrolladas de los individuos, quienes permiten tales logros.

De igual manera, al hablar de *recursos funcionales* Jones (2013), se entiende que, al momento de implementar el cambio y dentro de este se contempla la transformación de las capacidades humanas para que sean más eficaces, hay que transformar igualmente, los procedimientos que permiten desarrollar una tarea, así pues, crecer en eficiencia lleva a potencializar las funciones útiles o generadoras de valor y disminuir las inútiles.

En esta transformación, juega un papel importante los medios por los cuales se pueda canalizar el proceso, en esta línea, aparecen las *competencias tecnológicas* Jones (2013) como elementos que permiten a las organizaciones mantenerse en un mercado competitivo que demanda constantemente, nuevos productos o prácticas eficientes, siendo así que, dentro del cambio, los elementos tecnológicos permiten a las organizaciones en este nuevo contexto, construir propuestas de valor que se vuelven mucho más atractivas para sus clientes.

Implementado los cambios en las personas, los procedimientos y las herramientas (tecnologías), es importante de igual forma, reconocer el valor fundamental que juegan las *competencias organizacionales* Jones (2013) vistas como aquellas competencias estructurales que permiten gestionar los anteriores conceptos y que van desde el diseño de una estructura acorde al cambio implementado y una cultura organizacional acorde al máximo aprovechamiento de las competencias y habilidades humanas, como también al máximo aprovechamiento de las funciones por medio de las cuales se alcanzan los objetivos.

Estos niveles, no son independientes, por el contrario, comparten un alto grado de interdependencia por cuanto lo que pasa en alguno, afecta de manera directa lo que puede pasar en los otros, de ahí que, es conveniente un adecuado estudio de estos y control constante, con miras a que el cambio implementado sea exitoso.

Cabe señalar que el cambio es un proceso que puede presentarse dentro de la organización desde un nivel macro hasta en una secuencia de cambios micro que poco a poco transforman la organización, en este sentido, Mintzberg & Westley (1992) citado por

Rueda et al. (2018) plantean que el cambio, “puede darse desde el nivel conceptual más amplio (por ejemplo, en la cultura organizacional) hasta en el más estrecho y concreto (por ejemplo, una persona en un puesto de trabajo)” este planteamiento se resume en el siguiente cuadro, el cual es presentado por los teóricos referenciados por Rueda et al. (2018):

Tabla 2.

*Niveles del Cambio Organizacional*

	Cambio en la organización	Cambio en la estrategia
Conceptual (pensamiento)	Cultura	Visión
	Estructura	Posición
Concreto (acción)	Sistemas	Programas
	Personas	Instalaciones

**Fuente:** Minstzberg & Westley (1992)

Siendo así, el cambio enfrenta dentro de su dinámica, fuerzas y resistencias que permiten que el mismo se dé o no, independientemente del modelo que se aborde para el mismo, Salgado, Lería, Arcos, Pineda, & González (2018) describen las resistencias como aquellos fenómenos psicológicos que suceden en los sujetos respecto a lo que se desea implementar; se denominan resistencias por cuanto son percepciones evaluativas de los sujetos, las cuales son generales y duraderas respecto a un objeto, fenómeno o realidad, Gil y Caccioppo (2007), referenciado por Salgado et al. (2018). Las percepciones van a ir orientadas a las actitudes, las cuales pueden manifestarse como apertura y

pasividad frente al cambio o por el contrario, manifestarse como un rechazo lo cual conlleva a el apoyo a la resistencia; estos disentimientos se evidencian en lo que Erwin & Garman (2010) citados por Salgado et al. (2018) describen como, “bajo esfuerzo por el cambio, ausencia de cooperación activa, no participación en su promoción y ausencia de esfuerzo por comunicar a otros las razones y motivos del mismo” (p. 111)

De igual forma, los autores abordan los sentimientos con los cuales los sujetos afrontan las dinámicas de cambio, dicho sentimiento está vinculado a la capacidad de entendimiento que el sujeto tenga sobre el cambio, ya que, a mayor entendimiento, mayor control del fenómeno y menores sentimientos negativos, mientras que, a menor entendimiento, mayor nivel de sentimientos negativos; estos sentimientos pueden ser: “euforia, ansiedad, ira, miedo, entusiasmo, aprehensión y estrés” (Salgado et al., 2018, p. 110)

Ahora bien, los detonantes que motivan la aparición de estas actitudes y sentimientos que conjugan las resistencias al cambio, vienen dadas, según Lefcovich, (2006), citado por Salgado et al. (2018) por:

El miedo a lo desconocido; la falta de información; los factores históricos; las amenazas al estatus; las amenazas de los expertos; las amenazas al pago y pérdida de otros beneficios; la baja confianza organizativa; la reducción en la interacción social; el miedo al fracaso; la poca flexibilidad organizativa; el aumento de las responsabilidades laborales; la disminución en las responsabilidades laborales; el temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas, entre muchas otras. (p. 112)

A la par de estas resistencias, también se pueden describir como fenómenos normales del cambio, las fuerzas que van a permitir que se desate el mismo en una organización,

estas fuerzas, según Jones, (2013) van a ser determinantes para gestar el cambio y requieren un compromiso de parte de los líderes, en cuanto, son ellos quienes deben estar al tanto de aquellas realidades externas que comprometen a la organización en su funcionamiento.

Como primera fuerza para el cambio se desarrolla la *fuerza competitiva*, la cual determina el posicionamiento de la organización de cara al medio productivo en el cual se ubica; se toma como fuerza para el cambio, debido a que es un intangible que la organización debe desarrollar constantemente, en la medida que es el proceso que le permite situarse y permanecer en el mercado; permanecer como fuerza competitiva, implica adoptar constantes mejoras tecnológicas que permitan estar a la vanguardia en la oferta de productos y servicios, de igual forma, los procesos funcionales o productivos, implican adaptar constantemente la organización a las demandas del medio, lo cual lleva a un tercer elemento y es que, para poder adaptarse con prontitud a estas demandas, las personas que componen la organización, deben tener altamente desarrollada la competencia de adaptación al cambio.

Como segundo aspecto se sitúan las *fuerzas económicas, políticas y globales* las cuales son fuerza para el cambio en la medida que les permiten a las organizaciones adaptarse a las realidades en las cuales deben desarrollar sus operaciones, estas fuerzas las implican en el proceso de adaptación a dinámicas globales, políticas del mercado, cambios en economías, legislaciones en cuanto a materia empresarial, las cuales, llevan a que las organizaciones constantemente, estén adaptando sus operaciones a los procesos en los cuales se está moviendo la realidad económica mundial.

Un tercer elemento, tiene que ver con las *fuerzas demográficas y sociales*, las cuales presentan grandes desafíos para las organizaciones en cuanto a que la fuerza laboral que componen las mismas, están en cambio constantemente; el imaginario del sujeto respecto al trabajo se ha modificado radicalmente al igual que la adherencia al mismo, esto lleva a constantes reflexiones y cambios en la forma cómo operan las organizaciones respecto a sus colaboradores y estructuras. La brecha de estereotipos, prejuicios y prevenciones al sujeto y su desempeño laboral, cada día se estrecha más, lo cual ha llevado a que directivas de organizaciones y líderes, estén en constante diálogo con la cultura, las demandas de los sujetos respecto al trabajo y la respuesta de la estructura, respecto a estas demandas.

Por último, se encuentran las *fuerzas éticas*, las cuales llevan a que las organizaciones adopten cambios que las lleven a adecuarse a las demandas de buenas prácticas y compromisos éticos por parte sus colaboradores, como también de sus operaciones, las cuales se sitúan en una realidad, que cada vez desde el aspecto social, cuestiona las instituciones y relatos constitutivos, reclamando buenas prácticas y compromisos con el bien común.

La igualdad entre las fuerzas para el cambio y la resistencia al mismo, es lo que dentro de la teoría de Kurt Lewin, citada por Jones, (2013) se va a denominar como *inercia organizacional*, la cual no permite el cambio; para romper esta inercia, una de las fuerzas, la del cambio o la de resistencias debe moverse, este movimiento puede darse por dos factores, por el desempeño o por el tiempo.

## 2.6.2 La planificación y control de las resistencias en la gestión del cambio.

Dentro del proceso de la gestión del cambio, uno de los factores que influye de manera directa en los resultados que se esperan obtener en la organización tiene que ver con la planificación, según Zimmermann, (2000) antes de empezar con el proceso de cambio, se debe tener una planificación sobre el mismo, de tal forma que la dinámica no sea el resultado de un impulso percibido por un momento de euforia o por un momento en el cual se cree haber encontrado una solución milagrosa a un problema la cual se debe implementar de forma inmediata.

En la implementación planificada del cambio, es menester detallar cada una de las etapas del mismo con miras a que se empiece a implementar en las áreas de mayor influencia o de mayor necesidad y así poder paulatinamente ir implementando el mismo en todas las áreas; este proceso planificado por etapas, garantizan que en el momento de implementación, las personas o áreas necesarias para el mismo, sean las que en realidad estén implicadas, previniendo así el sentimiento de inutilidad o de sin sentido que se puede manifestar en el proceso simultáneos donde todas las áreas o personas están implicadas.

Al involucrar las personas dentro del proceso de cambio, el líder debe conocer el personal que tiene a su cargo, con miras a delegar las tareas respecto al cambio a partir de las cualidades y afinidades de cada una de ellas, así pues, siguiendo en la línea de Zimmermann, (2000), las personas se involucran en el cambio a partir de sus *capacidades, personalidad y función*, siendo así que, unos serán investigadores, otros sensibilizadores, comunicadores, analistas y expertos, los cuales interactúan con la dinámica de

cambio desde cada una de las realidades que dentro del mismo puedan generar tranquilidad y fácil adaptación, reduciendo así lo que más adelante se presentará como el control de las resistencias.

Dentro de las múltiples estrategias para la planificación del cambio, resaltan las de Kurt Lewin (desarrollada en líneas anteriores), el cual ha sido complementado por las ampliaciones realizadas por Lippitt, Watson y Westley, retomadas por Palacio, (2012) quien plantea que para el cambio se deben planear las siguientes etapas:

1. Exploración. El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin). Esta etapa es casi una “intuición” al interior de la organización.

2. Entrada. Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio –mejor si es de fuera del sistema- con quien establecer una relación de trabajo.

3. Diagnóstico. La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetivizar y aclarar la “intuición” inicial.

4. Planeación. Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.

5. Acción. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).

6. Estabilización y Evaluación. La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.

7. Terminación. Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

(p. 27)

Cabe resaltar que este proceso planteado por los autores, demanda del acompañamiento de un agente externo, el cual tiene una mirada objetiva de la organización al igual que del proceso que se quiere implementar; esto garantiza que la gerencia del cambio sea un proceso dado por las necesidades de la organización y no por los impulsos o caprichos de líderes o administrativos.

Por último, otro de los factores que dentro de la planificación se debe contemplar, tiene que ver con el control de las resistencias al cambio, para Labarca, Ferrer, & Villegas, (2006) el control de las resistencias al cambio se dan por la administración que sobre la educación y la comunicación se pueda tener; para los autores, las resistencias al cambio se reducen cuando se comunica a los individuos el sentido del cambio, el cual en pocas ocasiones suele compartirse, lo cual genera la falta de compromiso o actitud positiva frente al mismo, ya que el desconocimiento lleva a que las personas, según Salgado et al. (2018) manifiesten un disentimiento con el cambio el cual se va a manifestar en actitudes de poco esfuerzo, poca cooperación y poca comunicación de las razones del cambio a los demás miembros de la organización.

De igual forma, cuando se plantea la educación como variable para el control de las resistencias, es importante reconocer que el proceso de cambio es una experiencia que

genera aprendizajes en dos direcciones, en los sujetos y en la organización, por consiguiente, la gestión del cambio no solo debe centrarse en el aprendizaje de la organización sino también en la forma cómo los individuos entienden y asumen el proceso de cambio que de igual forma va a demandar algunas transformaciones a nivel personal; el control de las resistencias en este sentido, se disminuyen en la medida que los sujetos se sienten capacitados y formados para asumir el cambio en los procesos de la organización.

Al ser el cambio una dinámica de poder que se instaura en el ambiente de la organización por cuanto demanda de los sujetos y procesos transformaciones, es indispensable para aminorar las resistencias, plantear un buen esquema de negociación en el cual los sujetos no se perciban violentados y cohesionados frente al mismo por parte de sus líderes, ya que la no negociación e imposición, pueden llevar al sabotaje o no ejecución del cambio; por el contrario, cuando los individuos perciben el cambio como algo dialogado en el cual sus inquietudes y temores son tomados en cuenta, la respuesta al mismo suele ser positiva y con resultados significativos.

### **2.6.3 Las dimensiones del cambio organizacional.**

Desde la perspectiva de Robbins, Decenzo, & Coulter (2013) el cambio organizacional es “*cualquier modificación hecha o que deba hacerse al personal, la estructura o la tecnología de una organización*” (p. 200) de ahí entonces, se planteen estos tres conceptos como las dimensiones a abordar desde el cambio organizacional. De igual manera Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) al hacer referencia al cambio organizacional, plantean las anteriores dimensiones como métodos para la implementación del cambio;

para los autores, una vez definida la necesidad del cambio y la alineación de los líderes respecto al mismo, es de vital importancia que se opte por una de las dimensiones o combinación de las mismas para la implementación, de tal manera que el cambio sea una actividad planeada.

### ***2.6.3.1 Dimensión Tecnológica***

El avance y supervivencia de la organización estará determinado por la capacidad de adaptación, desarrollo y conocimiento que las mismas pueda generar; en este sentido, cabe señalar que uno de los atributos organizacionales que demanda el nuevo escenario de gestión tiene que ver con la tecnología, Gandara et al. (2007) concluyen que el proceso de avance de una economía industrial a una economía de la información, ha permitido que el conocimiento sea la principal fuente de comunicación de la empresa con el mundo en el cual se desenvuelve su propuesta de valor.

El cambio de paradigma de una sociedad estática respecto al uso de tecnología y permanencia de procesos, a una sociedad basada en el cambio constante de sus formas de operar con tecnologías que se actualizan constantemente, genera un proceso organizacional que lleva a pensar la organización como un entramado de: organización, tecnología y conocimiento.

La adaptación organizacional a las demandas tecnológicas ha llevado a una reestructuración en la forma de operar; bajo el antiguo paradigma, el conocimiento estaba reservado a la cúspide estratégica, bajo el paradigma tecnológico y del fácil acceso al conocimiento, las organizaciones tiendan cada día a ser más planas y horizontales.

Así pues, uno de los elementos a los cuales se le debe prestar mayor atención a la hora de implementar los cambios en las organizaciones contemporáneas es la tecnología, este componente según Gandara et al. (2007) referenciando a Laud y Thies (1997) plantea que:

Efectivamente las TIC no sólo contribuyen al cambio, sino que además lo potencian, dándole flexibilidad a la empresa, permitiendo agilizar cambios tanto estructurales como culturales, distribuyendo la información a toda la organización de manera rápida y eficiente; por otro lado, concluyen también en su trabajo que las TIC son capaces de proporcionar sistemas de control y de planificación más integral, que favorecen un análisis global de los datos por parte de una persona en particular o la mayoría de actores que conforman la organización, en definitiva, se trata de proveer la herramienta necesaria para promover la toma de decisiones a cualquier área de la organización. (p. 8)

Sin embargo, un proceso de cambio basado en tecnologías de la información o que amerite la implementación de las mismas, debe ser trabajado en primer lugar con las personas que conforman la organización por cuanto, son procesos de trastocan de manera directa la relación que tienen los mismos con sus actividades productivas, un proceso de implementación tecnológica mal socializado en un proceso de cambio, puede convertirse en un generador de resistencias fuerte en la medida que amenaza la relación del individuo con los objetivos a alcanzar.

La implementación de las tecnologías en procesos de cambio es de vital importancia en organizaciones contemporáneas, máxime cuando se mueven en ambientes virtuales en los cuales gestan sus experiencias y en las cuales se mueve gran porcentaje de los

consumidores; administrar bien este proceso con sus públicos internos, permitirá la adaptación constante de la organización a lo que el medio demanda.

### *2.6.3.2 Dimensión personas*

No resulta ajeno para las organizaciones contemporáneas el reconocer el tipo de públicos que conforman la misma, en este sentido, Aguilar & Pinzón (2017) describen que uno de los aspectos a tener en cuenta en los procesos de cambio y que también se convierten en impulsores del mismo, tiene que ver con las características demográficas de la organización; para los autores no es ajeno reconocer que en las organizaciones existen tipos de empleados predominantes y que es menester de las mismas adaptarse a sus realidades; para el caso, el autor relaciona las edades de los nuevos integrantes de las organizaciones, en su mayoría jóvenes hijos de la revolución de la internet a los cuales la organización debe adaptarse para poder aprovechar todas las potencialidades que los mismos presentan.

En esta misma línea, cuando se abordan las resistencias al cambio se puede evidenciar que muchas obedecen a dinámicas humanas, por consiguiente, la implementación de procesos de cambio no pueden ser ajenos a las realidades de los sujetos que conforman la organización; al respecto Jones (2013) plantea que el valor más importante de una organización son las personas por cuanto el valor competitivo de la misma se va a basar en las habilidades y capacidades de los trabajadores para gestionar las tareas que la misma organización despliega para el logro de sus metas,

Siendo así, los métodos a tener en cuenta según el autor, para garantizar cambios exitosos basados en las personas son: una nueva inversión en capacitación y desarrollo de

actividades de formación con las cuales se busca que los colaboradores de las organizaciones adquieran nuevas habilidades y capacidades; como segundo elemento, se busca inmiscuir a los colaboradores en la nueva cultura organizacional con el fin de que estos puedan asumir las nuevas formas que la organización ha adquirido para el alcance de sus metas; como tercer elemento se encuentra el cambio de los valores y normas que rigen a los individuos, con el fin de generar diversas experiencias de trabajo y relacionamiento; como cuarto elemento se encuentra la forma cómo la organización recompensa el trabajo de los individuos en la medida que, estos incentivos deben apuntar a reforzar lo que se ha establecido como fuerza laboral diversa y relacionamiento diverso; por último, los autores proponen el cambio de la alta gerencia con miras a que esto repercuta en el mejoramiento del aprendizaje y la toma de decisiones.

Para Hellriegel et al. (2002) los cambios en tecnología y en estructuras deben ir encaminados a generar cambios en las personas; estos cambios personales se evidencian en la adquisición de nuevas “*percepciones, actitudes, competencias y expectativas del empleados*”(p. 330) respecto a la organización, en la medida que al transformarse el entorno laboral incide en la modificación de las actitudes respecto a la realización de las tareas demandadas.

Desde esta perspectiva, el cambio organizacional basado en las personas los toma como partes activas y fin del cambio en la medida que desde el paradigma de la organización como ser vivo, las personas hacen las transformaciones organizacionales y no solo son entes pasivos.

Al respecto Robbins et al. (2013) nos dice:

Los cambios en el personal se refieren en cambios en las actitudes, expectativas, percepciones o comportamientos de los empleados. La dimensión humana del cambio requiere una fuerza laboral comprometida con la calidad y la mejora continua. Una vez más, la educación y la capacitación adecuada de los empleados son imprescindibles, como lo es también la evaluación del desempeño y un sistema de recompensas que apoye y fomente esas mejoras. (p. 201)

Sin embargo, el cambio en las personas demanda también un cambio en los procesos en los cuales se encuentran distribuida las actividades laborales de dichos sujetos, en este sentido, como garantía para el cambio se encuentra de igual forma los procesos organizacionales que permitan a los sujetos adaptar los cambios personales a las actividades que realizan.

Uno de los mayores inconvenientes que se presentan en los procesos de cambio tiene que ver con la falta de mirada holística de los mismos; en algunos hay un cambio tecnológico, pero no de personas, lo que lleva a tecnologías de punta sin operarios que exploren lo máximo de las mismas, o de igual forma, se tienen tecnologías y personas capacitadas pero los procesos no permiten que dicho aprovechamiento sea mayor.

Como referencia a este punto, García (2017) plantea que:

Las organizaciones deben invertir tiempo y recursos para definir una estructura de procesos que se adecue a los objetivos estratégicos, y ello supone, entre otras cosas, reconocer cuáles procesos serán propios y cuáles de origen externo.

Según Hacth (1997) los procesos constituyen un aspecto central de los sistemas de gestión de las organizaciones y se plantean como el aspecto clave para la transformación de las entradas en salidas, cualquiera sea el tipo de organización y el tipo de industria en el que se desenvuelva. (p. 60)

### **2.6.3.3 *Dimensión estructural***

Al momento de implementar los cambios en las organizaciones, una de las preguntas que quizás resulte difícil responder, por lo que la misma implica, es el tipo de organización que se requiere para el alcance de los objetivos que se ha propuesto la misma para implementar el cambio; pero también, no solo es responder a la pregunta sobre la organización que se quiere sino también, pensar en si la organización actual puede adaptarse y sobrevivir al proceso de cambio.

En este sentido, Chiavenato (2017) plantea que pensar en un cambio de estructura organizacional, es pensar en un replanteamiento de las relaciones de autoridad y porque no, de poder; implica también, un cambio de coordinación y de puestos al igual que de las relaciones de los individuos con los mismos u con el contenido del trabajo o funciones a desarrollar.

Sin embargo, estos planteamientos no parecen coincidir con lo que plantea Igualada & Otaiza (2009) al decir que:

Cuando se analizan las organizaciones desde el punto de vista teórico, se percibe que responden a criterios o mapas desfasados a la luz de los tiempos globales y complejos que predominan hoy día. Todo esto, como se ha de suponer, hace de

ellas entes rígidos, no participativos, encerrados en sí mismos, en donde las interrelaciones entre cada uno de sus miembros están en correspondencia solo con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (p. 411)

A partir de esto, se entiende que la transformación de la estructura organizacional no solo permite la implementación del cambio sino también la apertura a procesos horizontales y participativos, en el cual el colaborador se sienta comprometido con la misma.

Cuando la organización tiene por principio los valores jerárquicos y de control, sucede lo que describe Jones (2013) como la barrera estructural al cambio; según el autor, en las organizaciones donde predominan modelos mecanicistas o jerárquicos, suele despertarse una mayor aberración al mismo por cuanto, este implica la descentralización de las decisiones, revisión de reglas y procedimientos que determinan el comportamiento y un entendimiento del poder como capacidad de relacionamiento más que como grado de diferenciación; en este sentido, el autor describe que las estructuras orgánicas y participativas, suelen ser las que mejor se adaptan a la realidad del cambio.

#### **2.6.4 Cultura organizacional**

Otro de los aspectos para tener en cuenta en la implementación de los procesos de cambio en las organizaciones, tiene que ver con la cultura organizacional, la cual según Zapata & Rodríguez (2017) citando a Guizar (1999) define como:

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda organización, o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar,

pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización. (p. 75)

A partir de esto, se debe entender que los procesos de cambio organizacionales abordan las realidades culturales de las organizaciones con miras a que su óptima gestión permita el buen desarrollo e implementación de los procesos de cambio en las personas quienes profesan unos valores, creencias y principios que motivan la forma como las mismas se desenvuelven en sus labores.

Al respecto, Jones (2013) plantea la idea que al momento de abordar los procesos de cambio se debe diagnosticar la cultura que impera en la organización, con miras a que los valores y principios sobre los cuales se establece el accionar de la misma, estén alineados con los objetivos que se pretenden alcanzar con la gestión del cambio; si en este sentido no se presenta una armonía, es probable que la cultura organizacional se convierta en una resistencia al cambio.

Al respecto Aguilar & Pinzón (2017) plantean cuatro tipos de cultura organizacional, en las cuales se enmarcan los comportamientos de las personas, la primera de ellas es la cultura *jerárquica* en la cual predomina la generación de resultados eficientes, confiables y predecibles, por lo general son organizaciones en donde los líderes tienen una fuerte orientación hacia el trabajo coordinado y organizado; de igual forma, este tipo de cultura es adaptable a organizaciones grandes y de carácter gubernamental en la cual los roles y posiciones jerárquicas están definidas.

Una segunda tipología es la cultura *de mercado* la cual tiene su centralidad en la transacción que se pueda hacer con el entorno, este tipo de cultura, basan su fundamento en el retorno sobre los activos y una relación constante con los clientes con los cuales busca generar el mayor número de transacciones que los ubique en una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones.

Como tercer tipo de cultura se encuentra la cultura *de clan* en la cual predomina la familiaridad y cercanía de los sujetos que la componen, en la misma, más que las metas o los retornos económicos, prima el bienestar de los individuos y el clima laboral agradable y lleno de cohesión y participación de quienes conforman la misma.

Por último, se encuentra la cultura de la *adhocracia* la cual demanda de los individuos fuertes competencias de adaptabilidad, flexibilidad y creatividad, debido a que se desenvuelven en contextos ambiguos, de los cuales no tienen información certera que les permita operar con confianza y bajo objetivos estáticos. Este tipo de cultura se basa en el desarrollo constante de innovación que les permita adaptarse constantemente al contexto.

La labor de las directivas de las organizaciones al momento de abordar dinámicas de cambio, resulta primordial en la medida que, son los líderes en muchos de los casos quienes propician una cultura organizacional que va en contra de los procesos de cambio a establecerse, en este sentido, la tarea de las directivas organizacionales, será la de promover los valores y creencias que permitan a la organización alinearse con el cambio detectado y que se pretende plantear, desarrollando lo que el mismo Jones (2013) plantea como *el cambio de arriba hacia abajo*.

### **2.6.5 Comunicación como facilitador del cambio organizacional**

La comunicación como etapa de implementación de los procesos de cambio, es fundamental en la medida que permiten identificar las demandas de información por parte de los públicos de la organización; muchos de los procesos de cambio tienden a entorpecerse por la falta de comunicación hacia los públicos mencionados; las ciencias sociales han comprobado que los individuos ante los procesos de incertidumbre -los cuales se pueden generar por cambios en la organización- demandan dinámicas de comunicación permanentes; esta demanda encaminada a la generación de certezas a partir de un dominio mínimo de aquello que aún no conocen o que tampoco controlan.

Siendo así, Gibson et al. (1983) citado por Zapata & Rodríguez (2017) definen la comunicación como “la transmisión de información y comprensión, mediante el uso de símbolos comunes” (p. 117) al respecto, continúan los autores planteando que, no se puede entender la comunicación como la sola transmisión de información, ya que, la información sin conocimiento del impacto que tiene sobre los destinatarios o receptores como también se describen en teorías de la comunicación, simplemente son mensajes muertos.

La comprensión y retroalimentación sobre lo que los públicos de interés reciben por parte de la organización en lo referente a los procesos de cambio, es lo que realmente permite que se establezcan proceso de comunicación, ya que, como lo plantea Zapata & Rodríguez, (2017) los directivos de las organizaciones no deciden sobre cosas sino sobre la información que llega de las cosas.

De igual manera Jones (2013) plantean que uno de los inconvenientes más recurrentes a los procesos de cambio se determinan en la ansiedad que generan en los colaboradores la incertidumbre sobre el cambio, para el autor, es importante dentro de la implementación la educación y retroalimentación que sobre los mismos se hagan, lo cual es conveniente para prevenir la formación de resistencias. Chiavenato (2017) describe que la comunicación y educación sobre, ayudan a entender la “lógica, la necesidad y el proyecto de cambio” (p. 336).

Así mismo una de las conclusiones que permite dimensionar la importancia de la comunicación la plantea Garcia, Arias, & Gómez (2013) cuando dicen que:

Es claro que para que se lleve a cabo un proceso de cambio adecuado es importante tener en cuenta varios aspectos que se entrelazan entre sí, lo que convierte a las personas en sus facilitadores. Así como la comunicación es un factor de gran influencia en el cambio, también se debe tener claridad en que esta se da en doble vía; por tanto, la información que circula en la organización debe ser confiable, de lo contrario la incertidumbre puede obstaculizar los procesos, a causa del manejo inadecuado que pueden hacer las personas en los pasillos, a la manera de “correo de brujas”, generando pánico e inconformidad en los miembros de la organización. Cabe resaltar que un proceso de cambio, en la medida que sea posible, debe ser transparente para toda la organización; su reconocimiento y gestión dependerán de dicha claridad y, por tanto, de una óptima asimilación. Adicionalmente, es necesario que el cambio se realice de una manera sistemática y pausada, que, aunque tenga un principio y un fin, también cuente siempre con los colaboradores, para que al

sentirse partícipes del proceso lo entiendan y ayuden a jalonarlo de la mano con el agente de cambio. (p. 90)

La comunicación entonces es el diálogo que genera la organización con sus colaboradores y públicos de interés, con el fin de establecer grados de compromiso y claridad de la información que al interior de esta se establece.

## **2.7 Liderazgo y estilos de liderazgo frente al cambio.**

Una vez caracterizado el concepto de cambio, es crucial reconocer el papel que juegan los líderes en el mismo, por cuanto, son los responsables de acompañar y direccionar el proceso en la organización, desde el punto determinado al punto deseado. Pineda & Cortés, (2018) sostienen que: “Es importante destacar la función del líder, puesto que es él quien inicia el proceso de adaptación tomando precisamente acciones de liderazgo y comportamientos motivadores para poder incitar el aprendizaje en los colaboradores” (p. 16) sin embargo, continúan los autores, “un liderazgo negativo puede incidir directamente en la imposibilidad organizacional para adaptarse al cambio” (p. 16).

Para poder situarnos en la discusión respecto al papel del líder en el cambio, se buscará caracterizar un poco las teorías respecto al concepto de liderazgo y los tipos de liderazgo que predominan, con miras a tener un panorama amplio, del cual se pueda valer el presente trabajo, entendiendo que el concepto es nuevo en su estudio y aplicación en el campo organizacional.

A partir de esto, se tiene que el liderazgo según Páez & Yepes, (2004) se puede clasificar en diversas definiciones, las cuales se presentan a continuación:

Desde la perspectiva del *liderazgo como una característica personal* (p.26) se entiende que el individuo posee una serie de atributos y cualidades para ejercer el mismo, estos atributos y cualidades de igual manera vienen acompañados por el dominio de algunos conocimientos y desarrollo de competencias que le permiten ejercer el mismo, sin embargo, su centro está en las cualidades que se le atribuyen a la persona y que le permiten entre otras características, hacer que las personas se adhieran al mismo, sin necesidad de ejercer el poder o imponer la autoridad.

Desde la perspectiva del *liderazgo como un comportamiento* (p. 41) se ahonda en el sujeto, pasando del plano de las cualidades y atributos al estudio de un patrón de comportamientos, sostenidos en el tiempo y repetidos bajo situaciones determinadas, los cuales van a diferenciar la labor del líder del resto de los individuos, desde esta perspectiva, el líder es el que propone o marca la pauta a seguir a partir de sus comportamientos y acciones, las cuales orientan el caminar de las demás personas, se fundamenta en el carácter del líder para mantener un objetivo y cumplirlo.

Desde la perspectiva del *liderazgo como una habilidad* (p. 42) se entiende que el ejercicio comprende un manejo de algunas habilidades y destrezas por parte del individuo, las cuales se manifiestan en realidades y escenarios concretos, que lo habitan por sobre los demás individuos para ejercer la dirección y orientar el proceder respecto de una realidad determinada; de las habilidades que caracterizan esta tendencia conceptual, sobresalen aquellas que toman al líder como un individuo con habilidades para *influir, motivar y desarrollar* a los seguidores.

Al abordar el *liderazgo como una función* (p. 45), se entiende que el mismo es un rol o una actividad que asume un individuo encargado de orientar un grupo de personas a una meta u objetivo y que en el proceso debe controlar, socializar y marcar las pautas por medio de las cuales los seguidores deben moverse; de igual forma, el líder desde esta perspectiva asume las veces de motivador e integrador de los seguidores en la consecución de dichos resultados.

En el enfoque del *liderazgo como una relación* (p. 47) se toma el liderazgo como el proceso por medio del cual, el líder logra entablar una relación fuerte con los seguidores, la cual le lleve a alcanzar los objetivos propuestos, en esta relación prima el factor confianza en el cual, el seguidor deposita su confianza en el líder de quien espera una retroalimentación asertiva para el ejercicio de sus funciones; para lograr ello, los individuos en quienes confluye la comunicación, deben superar barreras como las expectativas y percepciones, propias de las realidades humanas, para poder encaminar esfuerzos juntos al logro de objetivos.

Desde la perspectiva del *liderazgo como proceso* (p. 49) se entiende que el liderazgo va constituyéndose desde dos vertientes, la primera tiene que ver con el proceso de reconocimiento de la persona como líder, la cual se va dando por los seguidores en la medida que el sujeto poco a poco va asumiendo esta función; el segundo elemento tiene que ver con el proceso que lleva el líder con el grupo, el cual implica llevar a los seguidores a la obtención de un objetivo sin la utilización de medios coercitivos.

Por último, desde el enfoque del *liderazgo como un arte* (p. 50) se entiende la cualidad del individuo para saber ejercer el mismo por cuanto, es una relación equitativa entre habilidades y conocimientos que demandan un saber hacer, con el fin de llevar a los seguidores a la consecución de los objetivos que se han propuestos para su gestión.

Una vez identificadas las definiciones que sobre liderazgo se encuentra, se pasa a abordar ahora el tema de los tipos de liderazgo los cuales son abordados y clasificados por Páez & Yepes, (2004) en: *enfoque del gran hombre, enfoque de los rasgos, enfoque de la conducta, enfoque situacional, enfoque transaccional y enfoque transformacional*. (p. 57)

Desde el *enfoque del gran hombre*, se entiende el liderazgo como una cualidad propia de los sujetos, quienes a lo largo de la historia han determinado el rumbo de esta, este enfoque parte de tomar los grandes relatos y odiseas con los cuales se ha construido la historia, con el fin de determinar, cuáles son los elementos que han hecho de estos líderes, grandes hombres y héroes.

Para el *enfoque de los rasgos*, se parte del camino trazado por los teóricos del enfoque del gran hombre, para enfocarse en el análisis de los rasgos y características tanto físicas como psicológicas que constituyen a los líderes; tiene un auge amplio a mediados del siglo XX por cuanto fundamenta sus estudios en los primeros análisis psicológicos de los cuales sus principales teóricos van a profundizar en conceptos como: inteligencia, cautela, iniciativa, autoconfianza, adaptación, motivación al logro, persistencia, perspicacia.

Posterior al enfoque de los rasgos se plantea el *enfoque de la conducta* el cual se centra propiamente en el estudio de los comportamientos del líder a partir de los rasgos de este; esta tendencia genera un nuevo paradigma en el estudio del liderazgo por cuanto da origen al concepto de estilos de liderazgo bajo dos premisas que ayudan a orientar cada uno de estos estilos: el de orientación a la tarea y el de orientación a las personas; se rescata de este enfoque los aportes realizados por Blake y Mouton quienes plantean la rejilla o Grid gerencial, con lo cual estipulan siete estilos de liderazgo, “la administración empobrecida, la administración de autoridad y obediencia, la administración de medio camino, la administración de club campestre, la administración en equipo, paternalismo/maternalismo y oportunismo.” (Sanchez, 2009, p. 53)

Para el *enfoque situacional* los teóricos se van a apartar del centralismo del estudio basado solamente en la personas, para abrirse a contemplar otros aspectos que son importantes dentro de los estudios del liderazgo y tiene que ver con dinámicas externas al sujeto, y que los mismos han denominado como las situaciones; desde esta perspectiva, los autores plantean sus teorías a partir del enunciado de que cada situación demanda un tipo de liderazgo y para el análisis de cada una de las situaciones, los teóricos van a basarse en tres líneas orientadoras: los líderes, los seguidores y las situaciones.

Teniendo así las definiciones más sobresalientes sobre el liderazgo al igual que sus diferentes enfoques y estilos, es necesario profundizar en el papel preponderante del líder en la gestión del cambio, para Hesselbein & Cohen, (2013) los nuevos líderes han trascendido el escenario clásico del cambio, el cual venía determinado por la ejecución de decisiones sobre un nuevo mercado, o sobre adoptar nuevas estrategias; hoy por el

contrario, los líderes no se enfrentan al cambio como ejecución de decisiones, sino que se enfrentan al cambio como constante social, agregando a ello, conceptos como la incertidumbre y el riesgo, lo cual demanda de los líderes “nuevas formas de hacer las cosas y nuevas cosas que hacer” (p. 120).

Desde esta perspectiva entonces, el rol del líder para la gestión del cambio, debe estar enfocado en primer lugar según Hesselbein & Cohen, (2013) en llevar a las personas a tener un buen desempeño en la labores que se realizan, solo cuando se tiene un buen desempeño, se puede plantear una dinámica de cambio en las organizaciones, así pues, al garantizar el desempeño de sus colaboradores, el líder tiene la tarea de enfocarse en los siguientes diez principios, planteados por Douglas K. Smith y retomados por Hesselbein & Cohen, (2013):

1. Los resultados del desempeño deben ser el objetivo prioritario del cambio de conductas y destrezas.
2. Incrementar sin pausa el número de individuos que se responsabilizan de su propio cambio.
3. Asegurarse de que cada persona sepa por qué su cambio y desempeño importan para el propósito y los resultados de toda la organización.
4. Situar a las personas en situación de aprender, entregándoles toda la información y apoyo que necesiten, justo cuando deben actuar.
5. Adoptar la improvisación Como mejor camino para desempeño y cambio.
6. Utilizar el desempeño de equipo cuando sea necesario para impulsar el cambio.

7. Concretar los propósitos organizacionales en el trabajo que la gente ejecuta, no en la autoridad decisoria que poseen.
8. Crear y enfocar un lenguaje energético y significativo pues estas cualidades son más escasas durante los períodos de cambio
9. Estimular y apoyar los cambios fundados en la conducta, armonizando las iniciativas en todos los niveles de la organización.
10. Practicar el liderazgo basado en el coraje de encarnar el cambio que se quiere lograr. (p. 122)

Dentro del proceso de cambio se conjugan dos dinámicas que suelen ser obviadas o tratadas por separado, teniendo centralización en una de las dos; por un lado se ubica el proceso de cambio y por el otro el negocio; cuando hay centralidad en el proceso de cambio, los líderes suelen enfocarse en las capacitaciones, charlas y formación sobre el cambio, brindando así un amplio conocimiento teórico sobre el cambio que se quiere implantar, sin embargo, este proceso no encuentra fundamento en las prácticas por cuanto no se ha llevado a la realidad misma, resultado de ello, las personas continúan haciendo las cosas tal cual las conocían, dejando el proceso en un sistema de enunciados con buenas intenciones.

Por el contrario, cuando hay centralidad en la razón de ser del negocio, el cambio se toma como proceso de apoyo al buen funcionamiento de este, lo cual genera que las estrategias de cambio permeen algunos de los procesos del negocio, sin representar un mayor impacto en el mismo y en las personas.

Para el proceso entonces, es necesario que los líderes centren su atención en las dos dinámicas y puedan liderar todo el sumario que tiene que ver con las personas y los cambios conductuales necesarios para un buen desempeño y de igual forma, gerenciar las dinámicas

organizacionales que impliquen la buena adopción de los principios que se han establecido para el cambio.

De igual forma, John Kotter citado por Hesselbein & Cohen, (2013) plantea que para que el proceso de cambio sea exitoso, es menester del líder centrar su gestión en dos aspectos, los resultados y la visión, siendo así que, una orientación hacia el cumplimiento de la misión y la obtención de resultados genera un éxito sostenible; una orientación a la visión débil con resultados pobres desemboca en un estancamiento; cuando hay buenos resultados pero un enfoque a la visión débil se genera un éxito insostenible y por último, una orientación a la visión fuerte con resultados pobres desemboca en una visión abortada. (p. 96)

### 3 Método

#### **Tipo de estudio**

En lo referente a la metodología que se implementa para el presente trabajo de investigación, se abordan a continuación diversas ideas que pretenden ilustrar y marcar el camino sobre el cual se pretende transitar, para (Stake, 1999) el enfoque a trabajar en una investigación, varía en virtud del tipo de conocimiento que se pretende alcanzar, así pues, para el enfoque cuantitativo el fin de la investigación es la obtención de datos que permitan la explicación y el control, mientras que para el enfoque cualitativo, lo primordial es poder entender la relación de todos los factores que convergen en el estudio realizado.

A partir de esto entonces, se descubre que la presente investigación no busca obtener datos exactos para explicar o controlar una realidad, sino que, por el contrario, se pretende entender un fenómeno a partir del escenario en el cual se presenta, por lo que se

entiende el presente estudio como una investigación *cualitativa* que aborda el fenómeno desde una perspectiva *descriptiva* del fenómeno objeto de estudio. De igual manera, al no tener una continuidad en la recolección de datos de manera comparativa en el tiempo, sino desde una única recolección de la información, el *tiempo* del estudio es transversal.

### **Sujetos.**

Los datos se obtuvieron a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada a algunos de los colaboradores de la organización, quienes tienen una posición de mando medio o son líderes de alguna área dentro de la estructura de la organización y tienen un equipo de trabajo bajo su orientación. Como criterio para la selección se partió del tiempo en la organización, buscando que los mismos llevaran vinculados a la misma un periodo mayor a dos años. Se tomó como punto de referencia edades que oscilan entre los 30 y 45 años, considerando una edad de madurez y productividad laboral de los participantes.

Tabla 3.  
*Caracterización de los Sujetos Participantes*

<u>Dato</u>	<u>Sujeto 1</u>	<u>Sujeto 2</u>	<u>Sujeto 3</u>	<u>Sujeto 4</u>	<u>Sujeto 5</u>
Edad	30	32	40	32	50
Sexo	F	M	M	F	F
Antigüedad en el cargo	7 años	6 años	12 años	4 años	4 años
Antigüedad en la organización	9 años	8 años	12 años	4 años	15 años
Nivel educativo	Postgrado	Postgrado	Profesional	Postgrado	Profesional
Profesión	Psicóloga	Administrador de empresas	Comunicador social	Psicóloga	Licenciada

### **Instrumentos.**

Definidos el enfoque y la metodología con la cual se implementa la presente investigación, se procede a seleccionar las técnicas con las cuales se hará la respectiva recolección de la información, Stott & Ramil (2014 ) proponen para este proceso diversas técnica entre la cuales se encuentra la entrevista semiestructurada, la cual, en el presente trabajo permite una flexibilidad en la forma cómo se recolecta la información, ya que permite un margen de maniobrabilidad por parte del investigador en la forma como redirecciona las preguntas que realiza. La recolección de la información se realiza en función de las categorías

Tabla 4.  
*Relación Entre Objetivos Específicos y Categorías.*

<u>Objetivos específicos</u>	<u>Categorías</u>
Identificar las resistencias hacia la gestión del cambio.	Impulsores del cambio organizacional Resistencias en la implementación del cambio
Analizar los retos relativos a la gestión del cambio.	Retos a la gestión del cambio
Identificar algunas sugerencias para la efectiva gestión del cambio.	sugerencias para la gestión del cambio

Para el análisis e interpretación de la información, se propone la triangulación, en la medida que, según Santander (2011) al hacer una lectura de los discursos que emergen en los sujetos, se puede interpretar la realidad de subyacen a los mismos, al igual que se interpreta el lenguaje no como un medio para transmitir las ideas sino como un mecanismo para construir realidad. Dentro del análisis cobra igual relevancia la contrastación con la teoría en la medida que permite identificar similitudes y distanciamientos de lo conceptual con los hallazgos. Al hacer una lectura de los objetivos que pretende alcanzar

el presente trabajo de investigación, se constata que el análisis bajo el método de triangulación, se convierte en una valiosa herramienta para interpretar la información recolectada, ya que como lo plantea Okuda & Gomez (2005) la triangulación es una herramienta que permite un acercamiento al fenómeno desde diversas perspectivas, que para el caso, es lo óptimo por cuanto se pretende hacer una relación de conceptos que poca correspondencia en análisis académicos han tenido.

### **Procedimiento**

Así pues, el presente estudio se desarrolla en las siguientes fases: *Contextualización* en la cual se pretende dar razón del estado del arte respecto al tema a abordar al igual que definir los lineamientos teóricos sobre los cuales se marca la presente investigación, de igual manera se identifican en esta etapa los vacíos respecto al tema sobre los cuales la presente investigación puede generar un aporte.

En el segundo momento de *trabajo de campo* se lleva a cabo la recolección de la información con los sujetos participantes a partir del instrumento de recolección definido.

La última etapa de *clasificación, análisis y resultados* de la información se llevaron a cabo a partir de la clasificación del contenido de manera sistemática, respondiendo a las categorías de análisis. A partir de ello se realizó un cruce de información de lo aportado por los participantes con el fin de encontrar tendencias. Posterior, se llevó a cabo la contrastación de esta información con lo planteado en el marco teórico con el fin de hallar similitudes y diferencias. Por último, se abordan las conclusiones en las cuales se da respuesta a los objetivos planteados al igual que se plantean las discusiones respecto a los estudios que se han adelantado respecto al tema, hallando la continuidad y aporte del

presente estudio.

#### 4 **Análisis de resultados.**

Se relacionan a continuación los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los sujetos participantes de la investigación, en la cual se ahondo en las siguientes categorías: impulsores del cambio organizacional, resistencias a la implementación del cambio, retos a la gestión del cambio y sugerencias para la gestión del cambio. Entrevistas realizadas al personal de una organización católica del sector educativo.

Para el análisis de la información, se tomaron como referencia las opiniones respecto a cada una de las categorías y subcategorías aportadas por los entrevistados de manera individual, y como tendencia, cuando los participantes de la entrevista coincidían en algunas opiniones o ideas respecto de cada una de las categorías. Para fundamentar lo que en el análisis se expresa, se toman fragmentos de las entrevistas aportados por los participantes. Al finalizar el análisis de cada categoría se plantean las discusiones que retoma la globalidad de lo vertido en el mismas y su relación con lo hallado en los antecedentes teóricos.

En cuanto a la dispersión de la población, se tomó como punto de referencia que algunos de los colaboradores hubieran realizado plan carrera dentro de la organización de lo cual se tiene que tres de ellos han ido escalando en la organización hasta el cargo que actualmente desempeñan, de igual manera se buscó que dos de los participantes hubieran tenido experiencia en otros procesos organizacionales no solo del ámbito educativo y de prestación de servicios, sino también del ámbito productivo. En cuanto a la formación profesional de los participantes se obtiene que tres de ellos tienen formación en ciencias humanas acordes al Core del negocio y dos en ciencias administrativas.

#### **4.1 Impulsores para el cambio organizacional.**

Con relación a la *estructura* de la organización como impulsora para el cambio, los participantes reconocen los pasos que a nivel de innovación e investigación se han dado en el área pedagógica, sin embargo, reconocen que es una estructura tradicional y conservadora que no se abre a conocer otras experiencias para valorar otras prácticas que se puedan aplicar a la misma, y responder a las demandas del medio; esto de igual manera se argumenta en la visión de los líderes quienes se basan en éxitos anteriores para medir la gestión actual y tomar decisiones sin diagnósticos previos, lo cual hace que no se responda a las exigencias del contexto actual sino a visiones personales. Tal como lo referencia los sujetos participantes a continuación:

**Sujeto 1:** *“nosotros somos una organización hermética, nosotros no nos damos la tarea de conocer las buenas prácticas de los otros colegios”*

**Sujeto 2:** *“tanto movimiento incluso de personal, eso genera también como un choque a nivel interno que lo que produce es no tomar decisiones, los procesos por*

*lo menos en la parte administrativa, cada vez digamos, son como más controlados, más revisados, pero a nosotros nos siguen comparando con: “cuando yo estaba aquí hace veinte años, no había tanta gente”*

*(...) “entonces empezando con ese tipo de comentarios, de apreciaciones uno va viendo que la organización termina siendo muy conservadora en sus procesos y que el cambio es casi que, a empujones” (...)*

**Sujeto 3** *“hay procesos que no se pueden implementar por la estructura que estamos manejando en este momento, entonces creo que sería una nueva forma de innovar el hecho de tener apertura a lo que otras experiencias educativas han llevado”*

*(...) “la misma estructura yo creo que las congregaciones, no sería solo la de ésta, las estructuras de educación muy tradicional” (...)*

**Sujeto 4:** *(...) “el solo hecho de que esté pensando una reestructuración curricular para los colegios, es una oportunidad para generar cambios” (...)*

Se evidencia también que los procesos en la estructura no están definidos, lo cual lleva que los colaboradores desconozcan el producto de estos, generando también que en algunas áreas las innovaciones o actualizaciones se realicen de manera empírica por parte de los colaboradores que desempeñan sus funciones allí. Así lo manifestaron algunos entrevistados:

**Sujeto 2** *“no hay un proceso sistemático, con el que uno pueda decir que cualquier cambio o sugerencia o modificación a lo que se hace, pues tenga un proceso de entrada, modificación y una salida de algún proceso”*

**Sujeto 4** *“el solo hecho de que esté pensando una reestructuración curricular para los colegios, es una oportunidad para generar cambios, entendiendo que el currículo en la columna vertebral de nuestra organización”*

En relación con la *tecnología* los entrevistados coinciden en que la organización debe impulsar la aplicación y adopción de aquellas que vayan en consonancia con el Core del negocio y que permita la optimización de los recursos al igual que del impacto en los empleados. De igual forma reconocen que la organización se ha quedado anquilosada en el uso de la tecnología en el ámbito educativo, corriendo el riesgo que los rápidos avances en este campo le puedan quitar su lugar en la forma en que se desarrolla su actividad, tal como lo plantean los sujetos entrevistados

**Sujeto 3** *“Hay ciertas cosas en las cuales nos quedamos anquilosados en el pasado y son ciertas prácticas que tienen hasta que ver con el uso de las tecnologías”*

*(...) “porque el mundo de la educación también va a caminar hacia la digitalización” (...)*

**Sujeto 4** *“hace 300 años no había tanta rapidez en el desarrollo como lo hay ahora, los medios de comunicación, el internet, la facilidad para acceder a la comunicación, a la información”*

*(...) “la cadena de valor de nosotros es dar un producto que es el conocimiento y lo tenemos que reinventar, porque si no, ya la misma tecnología nos lo quita.”*

En cuanto a las *personas* como impulsores para el cambio, los entrevistados identifican que el cambio en la organización depende de los líderes quienes a partir de la forma-

ción que han recibido y la estructura mental, impulsan los mismos. Identifican la existencia de una brecha generacional en los líderes (hermanos) que impacta de manera directa los procesos; así lo describen los sujetos entrevistados:

**Sujeto 1** *“el cambio se trabaja desde el estilo de quien dirige realmente”*

**Sujeto 2** *“Pues es que es un cambio de estructura mental y eso es muy difícil e incluso por la edad promedio que tienen los hermanos”*

*(...) “que hay una brecha muy grande entre los hermanos mayores y los hermanos menores (...)*

*(...) porque están los que tienen mucha experiencia, pero basan todo en lo que vivieron en años anteriores y están los otros que están muy jóvenes y no tienen nada de experiencia y hablan cosas a partir de la inexperiencia” (...)*

Otro colaborador, identifica la gestión del cambio desde teorías de administración actual a partir de las personas y sus proyectos; este proceso no se ha detectado en la organización, por consiguiente, los cambios se han dado por el liderazgo de algunas personas en cargos o funciones específicas, como plantea el Sujeto entrevistado:

**Sujeto 4** *“la tendencia de ahora para reinventar las empresas es tener en cuenta el sentir de los seres humanos, yo hago mis propuestas organizacionales de acuerdo a las emociones de mis empleados, el que se tengan en cuenta las personas, el que se tenga en cuenta lo que quieren las persona”*

En lo referente al *liderazgo* como impulsor del cambio es percibido por los entrevistados como un factor débil en la organización debido a que, manifiestan falta de preparación de los líderes y hay ausencia de planeación estratégica lo cual se fundamenta en que no hay una visión a alcanzar, como lo plantean los sujetos entrevistados al decir:

**Sujeto 2** *“Para mí lo más importante es que los hermanos aprendan a planear y a respetarse decisiones a largo plazo”*

(...) *“si por ejemplo los hermanos se reunieran así fuera un mes e hicieran una planeación estratégica de la congregación a diez años, independiente del visitador, habrá que seguir una hoja de ruta de acuerdo con lo que definen ahí”*

**Sujeto 3** *“lo otro que tiene que haber apertura por parte de los líderes y una visión fuerte”*

**Sujeto 5** *“también creo que todo el cambio la organización se daría si hubiera un real liderazgo”*

(...) *“debe haber una formación de los líderes institucionales y de la casa, para que realmente se geste cambio para que realmente se pueda pensar de una manera diferente”*

Un segundo aspecto del liderazgo como impulsor para el cambio tiene que ver con la forma como se toman las decisiones y se mantienen en la organización al igual que la participación de los colaboradores en las mismas; algunos perciben interferencias desde el desconocimiento por parte de los líderes en algunos procesos específicos de la organización, como lo plantea el sujeto entrevistado:

**Sujeto 3** *“La visión de los líderes. (...) creo que nosotros estamos hasta la parte de que tenemos la tecnología y las sabemos utilizar, pero entonces cometemos el error de que, como tenemos la tecnología y la sabemos utilizar, creemos que los profesionales que están ahí la deben utilizar como nosotros”*

De igual manera el papel de los líderes es identificado por los participantes como un liderazgo basado en el control y la vigilancia sobre el quehacer de los líderes de mando medio. En los líderes de mando medio se identifica temor y poca iniciativa en la gestión. De igual forma, se identifica un liderazgo politizado por corrientes o ideales de gobierno que descalifican gestiones anteriores o cambian procesos que ya se habían implementado. Identifican también una lucha de poderes que lleva a que se tomen decisiones, pero no se asuma la responsabilidad sobre las mismas, como lo describen los sujetos:

**Sujeto 2** *“El liderazgo de los hermanos tiene un sesgo político y de orientación ideológica que no va en pro de la organización y se busca evidenciar los errores de administraciones pasadas”*

**Sujeto 4** *“Se han hecho cambios en procesos más no en la estructura de la organización por dificultades en la lucha de poderes y en la falta de comunicación”*

Se identifica también la gestión de los líderes como falencia no desde lo que realizan en su administración, sino desde el tamaño de la organización en la cual no se cuenta con el personal suficiente para administrarla, así lo referencia el entrevistado:

**Sujeto 3** *“Se ha avanzado, sin embargo, no todo depende de la gestión de los líderes sino de las dimensiones de la organización, la cual demanda mayor personal para atender y evaluar los procesos y mostrar resultados”*

**Sujeto 4** *“yo creo que la gestión de cambio lleva tiempo, y el que se esté comenzando a dar ese cambio ahora, están haciendo que los resultados no sean latentes”*

En cuanto a los *impulsores para el cambio* se pudo evidenciar que los entrevistados no tienen una percepción positiva de los mismos, debido a que no los perciben como elementos que estén movilizándolo el cambio; se identifican falencias en la articulación e implementación de estos dentro de las diversas áreas de la organización, debido a numerosos factores entre los que se destaca la falta de una visión, la falta de liderazgo y el ejercicio del mismo, al igual que la estructura, lo que no permite que se implementen algunos impulsores como los tecnológicos o la gestión por procesos que permitan establecer la operatividad de la organización para seguir fortaleciendo los avances pedagógicos que se han identificado como positivos y que son el Core de la organización.

Al respecto Ospina Ramírez, Burgos Laiton, & Madera Ruiz (2017) identifican la gestión del cambio como un reto para las instituciones de educación en cuanto a que las mismas basan su accionar solo en la gestión curricular, los contenidos, la pedagogía, la didáctica y la relación con el entorno y no en la gestión del cambio la cual se ancla en procesos mucho más administrativos. Esta orientación puede ilustrar lo que a manera de conclusión han identificado los entrevistados respecto a los factores relacionados al cambio.

De igual manera López, Marulanda, & Isaza (2011) aportan al presente análisis al plantear que la implementación de los procesos de cambio tienen estrecha relación con el aprendizaje en los individuos, lo cual no se identifica en los participantes al hablar de cada uno de los impulsores del cambio en la organización.

En términos generales y a manera de conclusión se puede evidenciar que los entrevistados no tienen una percepción positiva respecto a los impulsores para el cambio y tampoco los identifican como elementos que estén movilizándolo la organización; la lectura se puede complementar con lo que plantean las investigaciones referenciadas al indicar que por el tipo de organización la gestión del cambio es un proceso que requiere educación y movilización de procesos de aprendizaje, sin embargo, el no identificar los impulsores de manera positiva en la organización no excluye el hecho que en el transcurso de las entrevistas los participantes identifiquen los mismos como factores primordiales que se deben implementar.

#### **4.2 Resistencias a la implementación del cambio.**

En referencia a la *estructura* como resistencia, los entrevistados coinciden en que la estructura plantea un modelo tradicional en la cual no se percibe proyección. Las decisiones y el poder se perciben centralizados en personas quienes toman las decisiones de manera individual, se percibe falta de consensos o decisiones compartidas. Por otra parte, en el escenario en el cual se deben tomar las decisiones de carácter colegiado, los entrevistados perciben que las mismas se postergan y no se llegan a tomar, así lo relacionan los entrevistados:

**Sujeto 1** *“Que pasa ahora, en este proceso, en este momento, pues que las tomas de decisiones que como equipo se tienen, están sujetas a una persona y a veces no se responde a lo que se necesita, lo que se requiere, sino a lo que le parece o no le parece”*

**Sujeto 2** *“deje que eso lo hablamos en equipo líder, deje que eso lo hablamos en la comisión económica, o sea de no tener claridad, o sea como no hay claridad en sus objetivos y no hay unos criterios claros en eso, las decisiones se van diluyendo o se van aplazando o se van alargando”*

Dentro de la estructuras, se identifica de igual forma la inercia organizacional como resistencia al cambio, los entrevistados plantean el acomodo y la zona de confort de los colaboradores, construida en el tiempo y en la forma en la que han venido desempeñando una misma función, esto hace que se genere resistencia al cambio por cuanto la implementación del mismo, genera una percepción de riesgo en sus funciones y poca participación en la construcción del mismo, así lo describen los sujetos participantes:

**Sujeto 1:** *“porque si bien los cambios son necesarios, yo creo que también los cambios hay que darlos paulatinamente, las cosas que son invasivas, que se hacen de manera abrupta, pueden generar otro tipo de reacciones”*

**Sujeto 3 (...)** *“y como acá los seglares somos tantos, tienden a resistirse, a estar acomodados, tendemos a creer que los cargos son nuestros y a no recibir las cosas como deben ser”*

**Sujeto 4** *“cuando llegan a cambiarme una estructura que yo he manejado 20 o 30 o 10 años empiezo a sentir que estoy perdiendo mi lugar como persona, como empleado, mi palabra no empieza a tener valor; si no me hacen parte de ese proceso; cuando es impuesto la gestión del cambio, creo que no se logra tener el objetivo que se quiere”*

Así también, los procesos dentro de la estructura se identifican como resistencia por cuanto, los entrevistados perciben ausencia de gestión por procesos dentro de la organización lo que genera actividades realizadas para el cumplimiento y no para la estrategia, generando en este factor un elemento de resistencia para el cambio en la medida que, al no tener procesos, los cambios son invasivos o abruptos, además que generan el imaginario de no responder a lo que se espera de ellos, al respecto

**Sujeto 1** (...) *“que no dé respuesta a lo que la congregación espera”*

**Sujeto 5** *“Definitivamente que no existe una gestión por procesos en las instituciones, o sea procesos”*

(...) *“Pienso que no hacemos una gestión por procesos, hacemos las cosas para el cumplimiento, no para la estrategia”* (...)

En las *personas* como resistencia, los entrevistados identifican el cambio como proceso interno de los colaboradores para asumir una actitud diferente frente al mismo, generando una voluntad que transforme la zona de confort marcada por la seguridad y la tranquilidad de hacer por mucho tiempo las mismas actividades, como lo describen los sujetos participantes:

**Sujeto 2** *“Para mí el cambio va a ser mental, entonces, va a ser de actitud, entonces si nuestros líderes, las personas que están al frente son personas, son personas que... eso no está en la edad, está en la mentalidad”*

**Sujeto 3** *“muchos de los seglares cuando sentimos el cambio, es la resistencia a no seguir haciendo las cosas como nos veníamos haciendo”*

**Sujeto 4** *“Yo te decía ahorita, que las voluntades son de alguna u otra manera lo que puede generar el cambio, pero también creo que puede ser una de las resistencias. Que la gente quiera”*

**Sujeto 5** *“esa zona de confort en la que nos enseñamos a estar, de la tranquilidad y la seguridad que nos da el hacer por mucho tiempo de forma repetitiva lo mismo sin necesidad de que nadie nos exige cambiar, entonces nos quedamos ahí chévere haciendo lo mismo porque como cuando a uno le mueven el piso, le dice ni cambie, uno se esfuerza y hace propuestas y de pronto logró un cambio pero el cambio primerito, primerito tiene que ser mío, el cambio interno, desde mi actitud”*

De igual manera los entrevistados identifican como resistencia, las afinidades personales, los intereses y el trabajo individual, que se pueden ver amenazados con el cambio en la organización, así lo relaciona:

**Sujeto 1** (...) *“Para quienes tendrían que verse implicados porque, habría que tomar decisiones, y evidentemente para esas personas no lo recibirían de buena manera, y lo voy a hablar también como parte, como... personas cercanas a los Hermanos”*

(...) *“hay cosas que se manejan es desde lo personal, desde el supuesto, desde la cercanía, no desde la competencia, desde el perfil” (...)*

En los procesos de *comunicación* se identifican resistencias en cuando son un punto débil, debido a que no existe un manual o conducto regular que formalice este proceso, esto genera que la comunicación al público interno sea desarrollada por cualquier per-

sona y, de cualquier manera, de igual forma, la información confidencial se filtra a personal de la organización que no deben saberlo. Otro punto débil de la organización referenciado por los entrevistados se da en la participación de los colaboradores en aportes o decisiones para bien de la misma, la no formalización de los canales de comunicación genera que los colaboradores no sean tenidos en cuenta para decisiones y procesos y se perciba esta sensación entre los mismos, como lo manifiestan los entrevistados a continuación:

**Sujeto 2** *“hay temas que deberían ser confidenciales, hay temas de un grupo, de un equipo líder, que por ejemplo deben ser confidencial, pero por lo general las cosas siempre salen a flote”*

**Sujeto 4** *“Yo creería que débil, me parece que es débil esa comunicación, porque -lo voy a decir desde mi caso- hay procesos que uno lidera, pero que muchas veces llego a las instituciones educativas y me doy cuenta que la misma oficina a la que yo pertenezco, ha tomado una decisión a la que yo ni siquiera tengo conocimiento”*

**Sujeto 1** *“Entonces no se tiene en cuenta al empleado, si quiera como informativo, porque uno entiende que hay decisiones en las que nuestra voz y nuestro voto no son tenido en cuenta”*

Un colaborador se distancia de la tendencia al referenciar que la comunicación en la organización es buena en el momento, debido a que referencian la comunicación como funciones que desempeñan personas en el área

**Sujeto 5** *“A nivel interno fluye, fluye de manera tranquila porque X y X se encargan de mantenernos informados como de todo lo que pasa, de contarnos todo lo que pasa en los colegios en el distrito y (X) con las comunicaciones como más internas”*

En lo referente a la *participación* los entrevistados refieren que se dan prevalentemente a partir de la necesidad que algunos de los procesos a implementar requieran; en un segundo momento, la participación de los colaboradores se da por iniciativa de los líderes y en último término, a partir de iniciativas de cambio individuales de los colaboradores, así lo referencian

**Sujeto 1** *“Desde el liderazgo de las personas que han estado en el cargo como directores; incluso hasta el mismo planteamiento, o manera de llevar el proceso”*

**Sujeto 2** *“Desde mi rol, encontrar por ejemplo un proceso de facturación, de traslado del sistema de facturación para tener cartera, por ejemplo, pero desde el rol uno va proponiéndose metas, organizando personal para que todo funcione acordé a eso”*

**Sujeto 4** *“he participado en pensar de alguna u otra manera el sustento de ese cambio qué se espera, en este caso, una nueva propuesta curricular, hacer parte de la planeación de la formación para el personal, los docentes, los directivos, planear que se espera a 2021 que es nuestra meta con ese cambio, qué queremos hacer en nuestro currículo”*

Concluyendo con las *resistencias al cambio*, en las entrevistas y resultados de la información se muestra como tendencia la identificación de la estructura organizacional como efecto cascada para las demás dinámicas que generan resistencia al cambio, así

pues, se tiene que la forma de hacer las cosas o la inercia organizacional construida por el tiempo no ha permitido que se genera cultura del cambio, generando resistencia en las personas. Esta inercia en la estructura la evidencian los entrevistados en la zona de confort que se percibe como poco funcional a la organización en la medida que ha construido formas de realizar las tareas y formas de relacionamiento dentro de esta, los cuales pueden verse afectados al momento de implementar procesos de cambio. Para romper la inercia de la organización y quebrar las resistencias, se identifica en los entrevistados una tendencia a plantear los cambios en las personas (actitudes de los colaboradores) y la generación de una visión o proyección en la organización.

Cuando la organización tiene por principio los valores jerárquicos y de control, sucede lo que describe Jones (2013) como la barrera estructural al cambio; según el autor, en las organizaciones donde predominan modelos mecanicistas o jerárquicos, suele despertarse una mayor aberración al cambio por cuanto, este implica un cambio en la descentralización de las decisiones, revisión de reglas y procedimientos que determinan el comportamiento y un entendimiento del poder como capacidad de relacionamiento más que como grado de diferenciación, en este sentido entonces, el autor describe que las estructuras orgánicas y participativas, suelen ser las que mejor se adaptan a la realidad del cambio

Desde las diversas teorías para abordar el tema, se encuentra la de Jones (2013) quien define la barrera estructural al cambio como resistencia y que es un proceso propio de organizaciones jerárquicas en las cuales las reglas, decisiones y procedimientos se ven trastocados. De igual forma refiere en los procesos de cambio la inercia organizacional

como aquella fuerza dentro de la organización que no permite que se implementen los procesos de cambio, muy orientado a la teoría del cambio de Lewin, Jones plantea que para romper la inercia en la organización se necesita que una de las dos fuerzas, las resistencias o los impulsores se muevan. Para lo que se ha descrito como conclusiones de las resistencias, se identifica que hay una tendencia a que son los impulsores los que pueden mover la organización.

De igual manera, Lefcovich (2006), citado por Salgado, Lería, Arcos, Pineda, & González (2018) identifica las resistencias como procesos que se generan a partir del miedo, la falta de información o los factores históricos, también se identifican las amenazas a lo establecido como factores de resistencia, lo cual ha sido manifestado por los entrevistados.

#### **4.3 Retos a la gestión del cambio.**

En la *estructura* como reto para el cambio, los entrevistados tienden a reconocer en la organización lentitud en las decisiones y los procesos, explican la lentitud de la organización desde dos perspectivas: el tamaño y la organización en los procesos. Identifican la organización desde tres pastorales que trabajan de manera independiente en tres países, lo que no permite sinergias ni agilidad, así lo plantean los entrevistados:

**Sujeto 2** *“el obstáculo de llegar a una reunión y que le digan a uno que no esto no es así, o bueno generemos una comisión o analizamos en otro grupo, o reflexionemos un poco más, y en la próxima reunión o en otras dos reuniones y así se diluyen muchas decisiones”*

**Sujeto 4** *“Si es desde la parte de los procesos organizacionales, puede que los tenga en cuenta, pero sus respuestas son muy lentas, es más; podría decirse que cuando puede darse esto, ya uno tendría una segunda propuesta para eso que en un primer momento se puso de primera mano”*

**Sujeto 5** *“La estructura organizacional por pastorales, porque en el momento en que se habla de una pastoral administrativa con sus funciones y sus gestiones, una pastoral académica y una pastoral juvenil y vocacional y no se mira la estrategia como un todo, cada uno funciona por su lado”*

*(...) “porque además es otra dificultad que tenemos, somos un distrito con tres sectores, que son tres sectores literal, sector Ecuador de aquí para allá, sector Medellín de aquí para acá y sector Venezuela”*

En lo referente al *liderazgo* como reto para el cambio, los entrevistados identifican tres elementos: plantear una estrategia organizacional, formar y cambiar la mentalidad de los colaboradores y ubicar en los cargos a personas capacitadas y aptas para los mismos, tal como lo relacionan los entrevistados:

**Sujeto 1:** *“los Hermanos asumen que los Hermanos son buenos para todo, que, por ser Hermanos, están en la capacidad de asumir cualquier cargo que se les entregue, y la experiencia nos ha enseñado de que no es así”*

**Sujeto 3** *“la primera es, yo creo que he sido muy insistente en esto y es que, en los cargos hay que poner personas capacitadas, personas aptas”*

**Sujeto 4** *“En últimas, lo que me permite que el cambio sea exitoso es: ¿quiénes están llevando a cabo ese proceso?, porque yo puedo cambiar toda la estructura y la*

*organización física, pero si las personas siguen con la mentalidad de que el proceso tiene que ser igual a cómo se llevaba hace 20 años, mi estructura va a quedar bonita, pero va a quedar como un elefante blanco”*

**Sujeto 5** *“tener una estrategia, con la estrategia organizacional. Segundo, con la estrategia institucional y con una formación que responde a la estrategia”*

Para ir concluyendo, en los retos para el cambio se identifica en los entrevistados una tendencia a reconocer la estructura y el liderazgo como uno de los principales retos en cuanto se requieren personas capacitadas y con habilidades específicas para desempeñar las diferentes funciones en la organización, especialmente aquellas que demandan habilidades de liderazgo, de igual manera, reconocen las dimensiones de la organización y la estructura como un reto a trabajar en la medida que las dimensiones de la misma la convierten en una organización lenta. De igual forma, los entrevistados concluyen identificando como reto para el cambio la definición de una estrategia que le permita a la organización articular sus procesos de tal forma que los mismos respondan a la estrategia y no a intereses particulares.

Desde la perspectiva de Pineda & Cortés (2018) se plantea que el cambio es una fuerza que marca el ritmo en la organización a partir de la orientación que dan los mismos líderes, para el autor, son los líderes los que impregnan la dinámica del cambio en la organización al igual que forman a los colaboradores para el mismo, desde lo percibido, por los participantes, se entiende entonces que el proceso en la organización adolece de estos líderes que puedan marcar la pauta para el cambio al igual que motivar a

sus colaboradores para el mismo, debido a las carencias de formación y ejercicio del liderazgo. Así mismo, Páez & Yepes (2004) entienden el liderazgo como una habilidad, la cual demanda una preparación y el dominio de habilidades y destrezas que se ponen de manifiesto en escenarios concretos, para *influir, motivar y desarrollar* (p. 42) a los colaboradores.

De igual manera Igualada & Otaiza (2009) sostienen que las organizaciones plantean principios teóricos en su estructura, que distan mucho de la realidad global y de los tiempos complejos que predominan lo cual, lleva a lo que plantean Jones (2013) como resistencia estructural al cambio, en la cual, la reorganización de la estructura con miras a adaptarse al cambio, despierta amenazas en cuanto al poder y la toma de decisiones.

#### **4.4 Sugerencias para la gestión del cambio.**

En cuanto a la *gestión del cambio desde la planificación*, los entrevistados plantean que se debe dar un cambio desde los líderes de la organización, quienes deben plantear una visión y estrategia para que las actividades de la organización no sean circunstanciales, de igual forma identifican el cambio desde una perspectiva holística que transversalice toda la organización, desde la estructura hasta los procesos, funciones y tareas, involucrado en el desarrollo a los colaboradores quienes identifican los participantes- como población que se debe acompañar, sensibilizar y formar de acuerdo a un perfil estipulado para lo que quiere alcanzar la organización desde los estudios de mercado y lo que exige la realidad.

**Sujeto 1** *“Pues yo creo, creo no. Estoy segura que debería ser un cambio holístico, desde política, desde reestructuración, desde políticas, desde organigrama, de jerarquías, desde cargos, desde perfiles...”*

**Sujeto 2** *“si hay una planeación estratégica los cambios se propondrán fácil y serán efectivos, sabiendo yo para donde voy pues yo sé qué es lo que debo cambiar”*

**Sujeto 3** *“la capacitación es muy importante, que el hecho de yo tener personas desarrollando unas actividades significa te lo debo calificar eficientemente”*

**Sujeto 4** (...) *“Bueno lo menciona ahorita lo primero es un sondeo del mercado, dos, la globalización, tres, la tecnología, cuatro, medio ambiente, cinco, las personas ”*

(...) *“perfil de las personas con las que quiero hacer ese cambio no lo tienen, tengo que comenzar por formarlos en ese cambio que quiero”*

**Sujeto 5** *“el convencimiento de los líderes, cuando no hay convencimiento de líderes créame hermano que podemos hacer mil y mil cosas aquí”*

Así mismo, en la *gestión del cambio desde la participación*, los entrevistados se inclinan por identificar el trabajo con las personas desde la escucha de los colaboradores por parte de los líderes, el plantear otro tipo de incentivos no económicos, validar opiniones de colaboradores, comunicación y participación en el proceso, al igual que todo lo referente a estrategias que vayan encaminadas al bienestar laboral. Estas percepciones hacia la participación en el cambio se fundamentan, en que los entrevistados reconocen que hay un sentido de pertenencia por la organización y un amor hacia la misma infundido en cierta medida por los líderes, así lo relacionan:

**Sujeto 1** *“hay un fenómeno que se genera dentro de los empleados que tiene que ver con eso del sentido de pertenencia”*

**Sujeto 2** *“motivándolos, escuchándolos, como te decía yo ahorita en cartera, en cartera está la idea de que tenemos que tener esto estructurado, las personas que están en la parte operativa, las personas que están en el día a día, son las que van generando los pequeños cambios que van a afectando el macroproceso, pero vos escuchándolo ve, yo creo que eso se podría hacer de tal forma”*

**Sujeto 3** *“siento que a la organización le falta incursionar un poquito más en todo el tema de beneficios, que no son solamente beneficios económicos”*

**Sujeto 4** *“Comuníqueme bien; hágalo parte de la toma de decisiones”*

Uno de los entrevistados toma distancia de la tendencia planteada por los anteriores al indicar que el compromiso con el cambio se logra en la medida que haya una visión de la cual el personal se pueda apropiar, así lo manifiesta

**Sujeto 5** *“cuando los empleados se dan cuenta de la visión que tiene... hay una institución; vamos para una institución, cuando los empleados tienen conocimiento claro de una visión del porqué, del porqué de la visión, de por qué la estrategia, cuando entiendan los valores que se trabajan en el día a día cuando estén involucrados en, de pronto, las decisiones”*

Así pues, se puede concluir que, en las sugerencias para la gestión del cambio, los entrevistados identifican en la organización la necesidad de formación y capacitación de los colaboradores desde una gestión de la planeación, de manera que puedan asumir los

procesos que implica el mismo, de igual forma, en este proceso los entrevistados reconocen la necesidad de vincular a los colaboradores y hacerlos partícipes en la estructuración y despliegue del cambio.

En otro sentido, otra de las recomendaciones que subyacen de los entrevistados respecto a los procesos de cambio, tiene que ver con la planeación y estructuración de la visión y la estrategia para alcanzar esta visión en la organización, lo cual permite alinear los procesos en función de esta y que se identifica como una tarea que deben desempeñar los líderes.

Desde lo planeado por Romero, Matamoros, & Campo (2013) y Chiavenato (2017) una de las características del cambio planeado tiene que ver con la estrategia de adaptación de los colaboradores a la nueva dinámica de cambio, lo cual se asocia con la gestión de la participación para el cambio. Según referencian, los procesos de cambio planeado propenden por el bienestar de las personas e involucra a las mismas en el proceso, tal cual se ha manifestado como una de las recomendaciones para el cambio de parte de los entrevistados.

De igual manera Jones (2013) describe como actitudes para el cambio el fortalecimiento de los recursos humanos, según el autor, son las personas las que logran las transformaciones y la instauración del cambio en las organizaciones, por tal motivo, se debe considerar como un primer proceso dentro de la implementación del cambio, así pues, desde lo descrito por los entrevistados y lo complementado por los teóricos, se evidencia como necesidad la apertura por parte de los líderes a la formación de los colaboradores como requisito para el cambio.

En esta misma perspectiva de las recomendaciones para el cambio, Salgado et al. (2018) identifica como resistencia a los procesos de cambio el desconocimiento e incertidumbre que experimentan los colaboradores frente a un cambio, en este sentido la ausencia de visión o estrategia definida en la organización, no permite que los colaboradores se identifiquen con el cambio y se sientan parte del mismo. Desde lo descrito por Hesselbein & Cohen (2013) los líderes tiene como tarea tomar el cambio como una constante, la cual demanda de los mismos aprender a hacer las cosas de una manera diferente y hacer cosas diferentes, lo cual incentiva la innovación y adaptación al cambio como actitudes a desarrollar.

## 5 Conclusiones

La presente investigación abordo las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio administrativo en una organización católica del sector educativo; dando respuesta a los objetivos propuestos a partir de las siguientes categorías: impulsores del cambio organizacional, resistencias a la implementación del cambio, retos a la gestión del cambio y sugerencias para la gestión del cambio.

Con relación a los impulsores para el cambio, no hay una percepción positiva dentro de la organización debido a que estos, aún no se logran identificar como fuerzas que puedan movilizar la estructura y sus procesos, de igual manera se identifica en esta misma línea, una falta de planificación expresada en la ausencia de una visión y estrategia lo cual se justifica en la percepción de ausencia de liderazgo y ejercicio de este.

Al respecto, Zapata & Rodríguez (2017) plantean la comunicación como elemento que permite movilizar el cambio, sin embargo, la comunicación no se entiende como

transmisión de información sino como elemento que resulta del conocimiento que existe sobre el cambio y sus procesos, lo cual, puede explicar la tendencia a no identificar los impulsores para el cambio, como elementos que puedan movilizar la organización.

De la misma manera Hesselbein & Cohen (2013) identifican el papel del líder dentro del cambio como aquel que se encarga de llevar a las personas a tener un buen desempeño en las labores que realizan, de manera que el cambio sea un proceso natural en la organización; esta postura puede explicar la ausencia de liderazgo y ejercicio del mismo percibido en la organización, teniendo estrecha relación con la percepción negativa sobre los impulsores para el cambio percibida por los colaboradores.

Por otra parte, se valoran los avances que se han gestado en el campo pedagógico, el cual se reconoce como el Core del negocio, sin embargo, hay una fuerte percepción de la estructura organizacional como fuente que amenaza la implementación de algunos impulsores para el cambio, como lo son la tecnología, las personas y la gestión del liderazgo en los procesos, a respecto Jones (2013) plantea el concepto de barrera estructural al cambio, como aquel elemento propio de organizaciones mecanicistas y jerárquicas que ante impulsores para el cambio suelen experimentar altos niveles de resistencia debido a la reorganización que implica y la nueva configuración del ejercicio del poder, la configuración de las decisiones y los comportamientos.

En lo referente a las resistencias para el cambio, se percibe la estructura como principal fuente de resistencia, ya que se identifica una inercia generadora de un estado de confort en los colaboradores, los procesos y la forma de relacionamiento que llevan a tomar el cambio como una amenaza a la esta estabilidad.

La estrategia para romper la inercia de la organización es el cambio personal, percibido por los participantes como la generación de nuevas actitudes que permitan a los colaboradores ajustarse a la proyección y visión de la organización, percibidos estos últimos como otras fuerzas para romper la inercia.

Al respecto, las investigaciones llevadas a cabo por López et al. (2011); Toba & Gil (2009) y Gandara, Mathinson, Primera, & García (2007) están orientadas a identificar los factores que permiten la adaptación del cambio a las organizaciones; los autores desde la perspectiva de cultura y clima organizacional, coinciden en lo planteado anteriormente, al describir que el cambio en las organizaciones se generan a partir de los cambios de mentalidad en los sujetos, así también, este cambio de mentalidad lleva al cambio en los factores organizacionales como lo son la tecnología, el talento humano y el estructural.

La literatura que relaciona el cambio organizacional y los procesos educativos, es poca, así lo evidencia Ospina Ramírez et al. (2017) quienes reconocen la ausencia de teoría que relacione directamente este concepto con estructuras educativas y mucho menos con estructuras religiosas; sin embargo, en su estudio los autores hallaron una deficiencia formativa en temas de gerencia para las instituciones educativas. Esto puede explicar el factor de cambio personal como punto de quiebre a la inercia organizacional.

Siguiendo los autores, identifican que, una formación gerencial puede llevar a las instituciones educativas y sus líderes a identificar el PEI (Proyecto educativo institucional) como el objetivo o visión hacia el cual orientarse.

Tomando los retos a la gestión del cambio, se concluye que los participantes identifican dos: la necesidad de un liderazgo con habilidades y conocimientos explícitos y evidenciables para desempeñarse en los cargos de dirección de la organización y segundo la gestión de una estructura ágil que movilicen la organización, lo cual se identifica como reto para la gestión del cambio, ya que la percepción generalizada de los participantes, es que la organización no cuenta con una estrategia motivadora y los procesos se ven supeditados a criterios subjetivos de las personas que los lideran, haciendo los mismos lentos.

Al respecto, lo concluido tiene estrecha relación con los hallazgos de Vargas (2008); Gandara et al. (2007), los cuales identificaron el conocimiento y la gestión del mismo como un elemento que genera valor y permite mantener la evolución competitiva de la organización; este dominio del conocimiento como factor diferenciador en la organización, se apoya en los hallazgos de Ospina Ramírez et al. (2017) quienes al analizar la gestión del cambio en centros educativos, concluyen que el liderazgo para la gestión del conocimiento, será un elemento vital para la adaptación de las instituciones a la sociedad del conocimiento.

Así mismo, analizando el papel de los líderes en la gestión del cambio, Pineda & Cortés (2018) plantean que la función del líder es motivar la organización hacia la adquisición de los conocimientos que permitan la adaptación al mismo, a partir de comportamientos motivacionales y acciones de liderazgo; también concluyen que un liderazgo negativo, puede llevar a la organización a la imposibilidad de adaptarse al cambio. Así

mismo, Kotter, citado por Hesselbein & Cohen (2013) plantea que el liderazgo es exitoso, si los líderes se centran en dos objetivos: los resultados y la visión; lo segundo se identifica como un reto para la gestión del cambio, según los participantes.

Por último, como sugerencias para el cambio, se concluye que los participantes identifican la necesidad de formación y capacitación como proceso previo a la gestión desde la planificación. Dicha capacitación, percibida como la herramienta que puede construir el sentido del cambio en los colaboradores para a partir de este, sentirse participes y no solo espectadores, respondiendo así a la gestión de la participación.

De igual manera, se evidencia la necesidad de construir por parte de los líderes una visión como mecanismo alineador de la estrategia identificada como otra sugerencia a la organización desde la gestión de la planificación; con el fin de que los procesos puedan ajustarse en función de esta, superando la percepción generalizada de desarticulación en los mismos.

De otra parte, se reconoce en la organización -por su carácter confesional y misional- un esfuerzo por trabajar el sentido de pertenencia y fidelidad al Core del negocio, lo cual es valorado por los colaboradores quienes se identifican con este discurso, sin embargo, experimentan fruto de su estructura y carácter misional una carencia de formación y visión gerencial para el desarrollo de sus actividades.

Se encuentra en lo anterior una estrecha relación con lo hallado en la investigación realizada por Álvarez & Verdeja (2013) quien plantea la necesidad de formación del personal -que para su estudio es personal docente- como mecanismo que permite la imple-

mentación de procesos de cambio e innovación, de igual manera, se identifica en su estudio la necesidad de la investigación educativa como estrategia que permite la estructuración de visiones aterrizadas a las necesidades del sector.

De igual manera, las conclusiones planteadas por Falcón (2016) en su estudio sobre las universidades, permite identificar retos que se alinean con la segunda conclusión sobre las recomendaciones para el cambio, en el sentido que, las instituciones no solo deben pensar en su misión social sino también en superar el modelo napoleónico centralista de estructura vertical y rígida, el cual no le permite evolucionar de lo operativo a lo estratégico, entendiéndose por estratégico, visiones novedosas adaptables a la realidad contemporánea.

Así pues, se ha visto como los estudios de Vargas (2008); López et al. (2011); Romero et al. (2013); Toba & Gil (2009) y Gandara et al. (2007) centran su análisis de la gestión del cambio en las organizaciones productivas y prestadoras de servicio, ajenas al ámbito educativo, sin embargo, sus aportes teóricos y conclusiones, han marcado la pauta sobre la cual se ha versado en la presente investigación, hallando gran similitud de los resultados, en lo planteado por los mismos.

De igual manera, los estudios de Ospina Ramírez et al. (2017); Rhodes & Brundrett (2012); Falcón (2016); Álvarez & Verdeja (2013) y Betrián & Jové (2013) han permitido relacionar los conceptos propios de la gerencia organizacional en el ámbito educativo, de los cuales la presente investigación ha bebido para marcar el derrotero conceptual sobre el cual se ha desarrollado en vistas a alcanzar los objetivos.

Ante los planteamientos de las investigaciones y los pocos estudios disponibles acerca de la gestión del cambio en el sector educativo, la presente investigación marca un precedente en la intención de profundizar acerca del tema propiamente en el sector educativo; agregado a ello, presenta como aporte el estudio de dichos conceptos en una organización educativa tradicional de carácter confesional, en la cual se desvelan discursos, formas de liderazgo y estructuras que se identifican con el ámbito religioso más que organizacional, lo cual se ha demostrado en los apartados de las entrevistas sobre las cuales se ha generado el análisis de la información y el análisis vertido, para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la diferentes categorías. De igual forma, los conceptos confesionales y los discursos instituidos en este tipo de organizaciones abren la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen el aspecto discursivo como configurador de prácticas que se arraigan en los comportamientos de los sujetos, determinando una forma de actuar y gestionar los procesos.

## REFERENCIAS

- Aguilar Hernández, L. (2009). Políticas del cambio en educación y gestión de la innovación. *Innovar*, 19(SUPPL. 1), 9–24.
- Aguilar, R., & Pinzón, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Álvarez, C., & Verdeja, M. (2013). Centros educativos que dan respuesta a los retos educativos actuales implicando a la comunidad escolar: Dos estudios de caso. *Intangible Capital*, 9(3), 883–902. <https://doi.org/10.3926/ic.376>
- Barroso, F. (2007). El Cambio Organizacional En Sistemas Estables. *Investigación Administrativa*, (99), 31–42.
- Barroso, G., & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 5.
- Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos : Liderazgo y educación. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 423–441.
- Betrián, E., & Jové, G. (2013). The Teachers' Turnover and the Homeostasis of the Educational Innovation. *Estudios Sobre Educacion*, (24), 61–83.
- Calderas, J., González de celis, G., De Barcia, E., & Chacón, R. (2010). *DE LA EMPRESA TRADICIONAL A LA EMPRESA VIRTUAL : valores transformativos*. 6(17), 122–153.
- Chiavenato, A. (2017). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed). México: McGraw-Hil.
- Christer, J.-O., & Acevedo, J. C. (2015). El desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento en los potenciales de cambio y competitividad universitaria. *Anagramas - Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 14(27), 201–216. <https://doi.org/10.22395/angr.v14n27a11>
- De la garza, M. T. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de

- decisiones. *Investigacion Administrativa*, 90.
- Díaz, C. (2016). Gestión del Cambio en las Organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 33–55. <https://doi.org/10.15667/laborealxii0216cdc>
- Falcón, C. (2016). Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo para la universidad venezolana. *Palermo Business Review*, (13), 111–130. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1814534467/fulltextPDF/36F4076B53D946D4PQ/53?accountid=37408>
- Gandara, J., Mathinson, L., Primera, C., & García, L. (2007). Efectos De Las Tic En Las Nuevas Estructuras Organizativas : De La Gerencia Vertical a La Empresa Horizontal. *Revista NEGOTIUM*, (8), 4–29.
- García, G. (2017). *Gestión de Cambios organizacionales*. Caracas: Abediciones.
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario\*. *Revista Diversitas*, 9, 81–95.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administracion* (9th ed.). Bogotá: CENGAGE Learning.
- Hesselbein, F., & Cohen, P. (2013). *De líder a líder* (1st ed.). Buenos Aires: Granica.
- Igualada, T., & Otaiza, G. (2009). Desde una organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación. Una visión andragógico-gerencial. *Visión Gerencial*, 2, 398–414.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (Séptima ed). México: Pearson.
- Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Conecta.
- Kotter, J. P. (2011). Liderar el Cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 89(11), 78–85.

- Labarca, N., Ferrer, J., & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*.
- López, M., Marulanda, C., & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (33), 1–23. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961008.pdf>
- Okuda, M., & Gomez, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118–124. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=806/80628403009>
- Ospina Ramírez, D. A., Burgos Laiton, S. B., & Madera Ruiz, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 187–200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Páez, I., & Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización* (Primera ed). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Palacio, Y. (2012). *Diseño de un programa de implementación de la metodología Business Process Management (BPM) en la empresa SUMINDU, S.A. ubicada en Baruta, Estado Miranda*. UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO, Venezuela.
- Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, 28, 173–205.
- Pineda, M., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional . Una revisión de la literatura. *Espacios*, 39(37), 5.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2012). Reteniendo el talento de liderazgo en las escuelas. *REICE*, 12(4e), 191–207.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* (8th ed.). México: Pearson.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35–52.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrovo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 39(44), 17.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología (Peru)*, 36(1), 105–134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sanchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Publica*, 39(2), 385–393.
- Toba, C., & Gil, R. (2009). Desde una organización tradicional- vertical hacia una organización horizontal. *Visión Gerencial*, 2, 398–414.
- Vargas, G. E. (2008). Arquitectura del cambio organizacional liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Revista de Ingeniería, unknown*(28), 9–14. <https://doi.org/10.16924/riua.v0i28.260>
- Zapata, Á., & Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional* (2 da). Quito: Abya-Ayala.

## 6 ANEXOS

ANEXO 1. Cuadro síntesis de la propuesta de investigación.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO			
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
<b>Dificultades y retos de la gestión del cambio percibidos por empleados administrativos en una organización católica del sector educativo</b>	<i>¿Cuáles son las dificultades y retos de la gestión del cambio organizacional, percibidos por empleados administrativos en una organización católica del sector educativo?</i>	<p><u>General</u></p> <p>Caracterizar las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio administrativo en una organización católica del sector educativo.</p> <p><u>Específicos</u></p> <p>Identificar los impulsores y las resistencias hacia la gestión del cambio organizacional.</p> <p>Analizar los retos relativos de la gestión del cambio</p> <p>Identificar algunas sugerencias para la efectiva gestión del cambio</p>	<p><b>Antecedentes</b></p> <p><b>Análisis de la Gestión del cambio en organizaciones educativas.</b></p> <p><b>Definiciones y teorías respecto a la gestión del cambio.</b></p> <p><b>Implicaciones y gestión del cambio organizacional.</b></p>	<p>Cualitativo</p> <p>Estudio de caso.</p>	<p>5 profesionales, con más de 2 años de experiencia en la organización, con edades entre los 30 y 45 años. Tres participantes de las ciencias humanas y 2 de las ciencias administrativas.</p>	<p>Entrevista semi estructuradas</p> <p>Categorías:</p> <p>1. impulsores para el cambio organizacional.</p> <p>2. Resistencias al cambio.</p> <p>3. Retos a la gestión del cambio.</p> <p>4. Sugerencias para la gestión del cambio.</p>	<p><b>Fase I:</b></p> <p>Contextualización</p> <p><b>Fase II:</b> trabajo de campo</p> <p><b>Fase III:</b></p> <p>Clasificación, análisis y resultados.</p>

## ANEXO 2: Instrumento de recolección de la información.

OBJETIVO	OBJ. ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
Caracterizar las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio administrativo en una organización católica del sector educativo.	a. Identificar las resistencias hacia la gestión del cambio.	Impulsores del cambio organizacional	Estructura	¿Puedes describirme de que manera la organización en la que estas gestiona los procesos de cambio?
			Tecnología	¿la organización necesita un cambio? y ¿para qué le serviría implementar el cambio a tu organización?
			Personas	
			Liderazgo	¿Qué crees que puede impulsar un cambio en la organización en la que estás?
				¿Puede describir el papel de los líderes de su organización en la gestión del cambio?
		La forma como la organización gestiona moviliza, estructura los procesos de cambio, ¿Qué opinión tienes sobre eso?		
		Resistencias en la implementación del cambio	Estructura	¿Podrías referenciar algunas dinámicas dentro de la organización que obstaculicen la implementación del cambio?
			Personas	¿Qué condiciones pueden generar resistencia frente al cambio organizacional?
			Comunicación	¿Cómo percibe los procesos de comunicación asociados al cambio organizacional en su organización?
			Participación	¿Cómo ha participado en el proceso de cambio organizacional?
	b. Analizar los retos relativos a la gestión del cambio.	Retos a la gestión del cambio	Gestión	¿De qué manera la estructura organizacional ha facilitado u obstaculizado la gestión del cambio?
			Liderazgo	¿Qué retos tienen los líderes de la organización para gestionar el CO?
	c. Identificar algunas sugerencias para la	Sugerencias para la gestión del cambio	Gestión desde la planificación	¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para lograr efectivamente el proceso de cambio?

	efectiva gestión del cambio.		Gestión desde la participación	¿Cómo crees que la gente podría asumir mayor compromiso con los procesos de cambio en la organización?
--	------------------------------	--	--------------------------------	--

### ANEXO 3: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento.

**QUÉ:** Indagar acerca de las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio organizacional percibidos por empleados administrativos de una organización católica del sector educativo.

**COMO:** A través de una entrevista semiestructurada desarrollada con cinco administrativos de la organización católica del sector educativo.

**PARA QUÉ:** Caracterizar las dificultades y retos derivados de la gestión del cambio organizacional percibidos por empleados administrativos de una organización católica del sector educativo.

**EN QUIENES:** En un grupo de administrativos de las oficinas centrales de la organización católica, encargados de los procesos y decisiones a implementar en la misma.

**DONDE:** En las oficinas centrales de la organización católica del sector educativo, encargados de liderar y gestionar los procesos de las instituciones educativas adscritas a la misma.

ANEXO 4: Protocolo de entrevista.

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LAS DIFICULTADES Y RETOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PERCIBIDOS POR EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN CATÓLICA DEL SECTOR EDUCATIVO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Profesión:

**Percepción sobre los impulsores del cambio organizacional.**

1. ¿Puedes describirme de que manera la organización en la que estas gestiona los procesos de cambio?
2. ¿La organización necesita un cambio? y ¿para qué le serviría implementar el cambio a tu organización?
3. ¿Qué crees que puede impulsar un cambio en la organización en la que estás?
4. ¿Puede describir el papel de los líderes de su organización en la gestión del cambio?
5. La forma como la organización gestiona moviliza, estructura los procesos de cambio, ¿Qué opinión tienes sobre eso?

**Percepción sobre las resistencias en la implementación del cambio.**

1. ¿Podrías referenciar algunas dinámicas dentro de la organización que obstaculicen la implementación del cambio?
2. ¿Qué condiciones pueden generar resistencia frente al cambio organizacional?
3. ¿Cómo percibe los procesos de comunicación asociados al cambio organizacional en su organización?
4. ¿Cómo ha participado en el proceso de cambio organizacional?

#### **Retos para la gestión del cambio.**

1. ¿De qué manera la estructura organizacional ha facilitado u obstaculizado la gestión del cambio?
2. ¿Qué retos tienen los líderes de la organización para gestionar el CO?

#### **Sugerencias para la gestión del cambio.**

1. ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para lograr efectivamente el proceso de cambio?
2. ¿Cómo crees que la gente podría asumir mayor compromiso con los procesos de cambio en la organización?

ANEXO 5: Declaración de consentimiento informado.

## **Maestría en Desarrollo Humano Organizacional**

**Universidad EAFIT**

### **DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol en ella como participantes.

**Título del Trabajo de Investigación:** Dificultades y retos de la gestión del cambio percibidos por empleados administrativos en una organización católica del sector educativo.

Investigador principal: Jose Eliecer Muñoz

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrolla en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación

- Al participar en este estudio el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

*¡Agradezco su sincera participación*