

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, UN ARTÍCULO DE REVISIÓN

ORGANIZATIONAL CHANGE, A REVIEW ARTICLE

MARÍA CAMILA GALLEGO PARRA

MARÍA ADELAIDA SOTO COLOMBA

Tesis

Asesor

Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2021

Tabla de Contenido

1. Introducción	6
2. Metodología de La Revisión	8
3. Desarrollo y Discusión	10
3.1 Concepciones de Cambio Organizacional	11
3.1.1 Clasificaciones del Cambio Organizacional	19
3.1.1.1. El cambio continuo como una constante debido a la realidad	19
3.1.1.2. El cambio planeado y el cambio no planeado	21
3.1.1.3. El cambio que se administra y el cambio que no se administra	22
3.2. Componentes Comunes del Cambio Organizacional	23
3.2.1. Personas y Liderazgo	23
3.2.2. Comunicación y Cultura Organizacional	29
3.2.3. Estructura Organizacional	34
4. Conclusiones	37
Referencias	43

Lista de Figuras

Figura 1. Etapas Para La Construcción Del Artículo De Revisión De Literatura.....10

Lista de Tablas

Tabla 1. El Cambio Organizacional.....11

Resumen

Con base en la revisión de literatura de textos científicos encontrados en las bases de datos Esbco Host, Scopus, Science Direct, Scielo, Redalyc y Google Scholar, se analizan las concepciones de cambio organizacional a partir de diferentes perspectivas tomadas de referencias dadas desde el año 1980 hasta el 2020. La estructura y el contenido se centran en la presentación de las ideas y concepciones de cambio y de los componentes comunes hallados en la revisión, estos son, las personas y el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional, y la estructura organizacional.

Este artículo tiene dos principales utilidades: las ideas presentadas muestran parte de la evolución del concepto de cambio organizacional, otorgando a los profesionales interesados un insumo para facilitar la toma de decisiones al momento de gestionar el cambio. Igualmente, es una construcción de conocimiento que sirve para comprender el cambio organizacional y la relación con algunos de sus componentes.

PALABRAS CLAVE: cambio organizacional, persona, gestión del cambio, cultura organizacional, comunicación.

Abstract

Based on the literature review of scientific texts found in the databases Esbco Host, Scopus, Science Direct, Scielo, Redalyc and Google Scholar, the conceptions of organizational change are analyzed from different perspectives taken from references since the year 1980 to 2020. The structure and content focus on the presentation of the ideas and conceptions of organizational change and the common components found in the literature review, these are, people and leadership, communication and organizational culture, and organizational structure.

This article has two main uses: the ideas presented show part of the evolution of the concept of organizational change, giving to interested professionals an input to facilitate decision-making in the managing change. Also, it is a construction of knowledge that serves to understand organizational change and the relationship with some of its components.

KEY WORDS: Organizational change, person, change management, organizational culture, communication.

1. Introducción

El objetivo de este trabajo investigativo es analizar el cambio organizacional, a partir de una revisión de literatura bajo la metodología de tipo descriptivo, basada en 50 referencias bibliográficas, conformadas por 39 artículos de carácter científico y 11 libros, tanto en formato e-book como físico. La búsqueda de información se realizó principalmente en bases de datos electrónicas, como Esbco Host, Scopus, Science Direct, Scielo, Redalyc y Google Scholar. Los libros consultados se encontraron en la biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT. La estructura y el contenido de este artículo se presentan de acuerdo a las diferentes perspectivas de los autores encontradas durante la investigación.

El cambio organizacional es un imperativo en el mundo empresarial actual y por ende ha sido objeto de estudio de muchos autores que se han ocupado de proponer significados, fases, y procedimientos acerca del tema. Es una temática que ha asaltado a las organizaciones en su quehacer cotidiano, a las personas responsables de la gestión humana, y a los encargados de la comunicación organizacional, quienes se ven abocados a tratar continuamente el cambio.

Indagar acerca de las concepciones de cambio en el ámbito de las organizaciones es relevante porque permite discutir los contrastes de las miradas que tienen los autores, sesgadas por sus contextos y experiencias dentro de las mismas organizaciones. Actualmente son múltiples las prácticas que se han desarrollado para el cambio organizacional y múltiples las dificultades con las que se han encontrado quienes llevan en sus hombros la tarea realizar los procesos de cambio al interior de las compañías.

De acuerdo con Segredo Pérez (2016) "el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica obliga a la sociedad moderna a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el cambio acelerado" (p.586). Contreras y Barbosa (2013) también afirman que la supervivencia de las organizaciones obedece en gran medida a "su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre, lo cual, a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas (p.154)

El proceso llevado a cabo para la construcción del presente artículo se hizo de manera sistemática, lo que permitió clasificar cada uno de los textos analizados, e identificar sus objetivos, palabras clave, citas textuales, concepción de cambio, y componentes comunes. Es así como se presenta el desarrollo y la discusión a partir de dos enfoques principales que son la concepción de cambio y los componentes comunes.

Dichos componentes comunes se identificaron debido a su constante aparición en los textos, asociados directamente a los procesos de cambio, estos son: las personas y el liderazgo, la comunicación y la cultura, y la estructura organizacional.

2. Metodología de La Revisión

El presente artículo de revisión de literatura sobre el cambio organizacional es una investigación de tipo descriptiva, teniendo en cuenta que el procedimiento implicó el rastreo, revisión, detección, consulta, extracción, organización, sistematización, y análisis de los artículos, investigaciones y libros consultados, tanto físicos como electrónicos.

Las palabras claves que se tuvieron en cuenta como criterios de búsqueda fueron: cambio organizacional, gestión del cambio, cultura organizacional, desarrollo organizacional, persona y cambio organizacional, comunicación y cambio organizacional. Con ellas efectuaron diferentes combinaciones para generar las ecuaciones de búsqueda de la información en las bases de datos electrónicas a través de la herramienta El Descubridor de la Universidad EAFIT, la cual integra diferentes recursos de información, en su mayoría bases de datos especializadas.

De igual manera se llevaron a cabo búsquedas específicas en las bases de datos de Scopus, Ebsco Host, Emerald, Science Direct, Scielo, Redalyc, y Google Scholar. Con respecto a los instrumentos, técnicas y aplicación de los métodos para la construcción de los datos se plantearon las siguientes ecuaciones de búsqueda:

“desarrollo organizacional” AND “Colombia” AND "cambio organizacional" “desarrollo organizacional” AND “Colombia” AND TI "cambio organizacional" "cambio organizacional" AND “comunicación” AND “Colombia” TI "cambio organizacional" AND “comunicación” AND “Colombia” "cambio organizacional" AND “cultura” AND “Colombia” TI "cambio organizacional" AND “cultura” AND “Colombia” "cambio organizacional" AND perspectivas AND personas TI

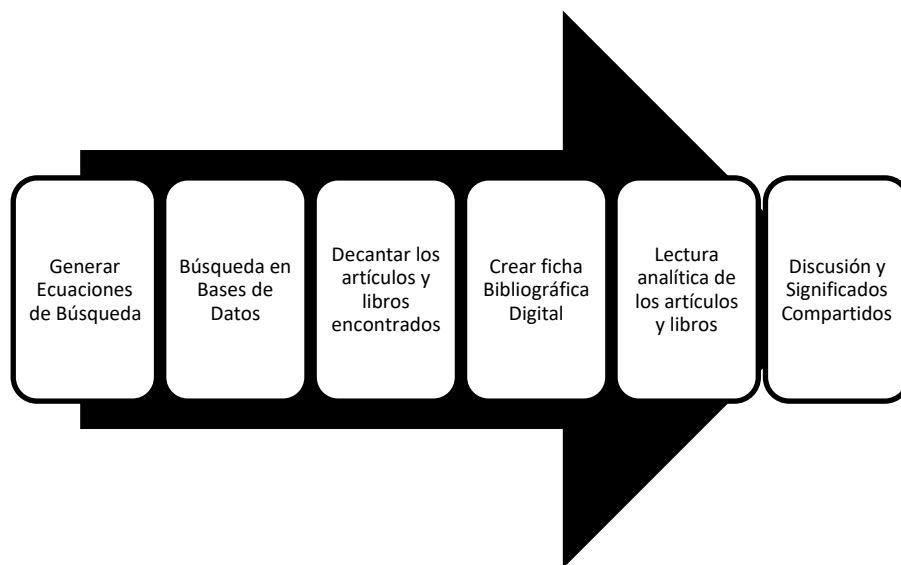
"cambio organizacional" AND perspectivas AND "en las personas" "cambio organizacional" AND personas TI "cambio organizacional" AND aplicaciones "gestión del cambio" "sistemas complejos" "cambio organizacional" artículo de revisión "cambio organizacional AND revisión" "cambio organizacional AND surgimiento" "referentes teóricos cambio organizacional" "comunicación organizacional y cambio".

Posteriormente, el criterio de selección para los textos finales analizados consistió en elegir aquellos que tuvieran la palabra cambio organizacional en el título o dentro de las palabras clave, de esta forma se lograron consolidar las 50 referencias objeto de estudio, compuestas en 39 artículos científicos y 11 libros tanto en formato físico como e-book.

Con el fin de llevar a cabo el análisis de los artículo recolectados, se creó una metodología que incluyó la creación de una ficha bibliográfica digital y personalizada que contó con los siguientes campos: Nombre del documento, tipo de documento, autor, referencia bibliográfica en APA, año del documento, palabras clave de la búsqueda, palabras clave del texto, ubicación o fuente, objetivo del documento, problema de investigación, citas textuales o parafraseos, concepción de cambio, y componentes comunes del cambio.

Con esta guía, la lectura analítica de los textos se enfocó en identificar la información que respondiera los interrogantes planteados en la ficha. Finalmente se llevó a cabo una puesta en común de la información y datos encontrados, que permitió generar la discusión alrededor del tema central objeto de estudio. En la siguiente figura se presenta una síntesis de las etapas que se llevaron a cabo durante la investigación.

Figura 1

ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ARTÍCULO DE REVISIÓN DE LITERATURA

3. Desarrollo y Discusión

3.1 Concepciones de Cambio Organizacional

En el análisis de literatura realizado durante esta investigación se encontraron diferentes ideas y concepciones sobre el cambio organizacional, estas pueden servir como aporte para ampliar el panorama sobre la evolución del concepto, por tal razón se presenta la siguiente tabla basada en las 50 referencias objeto de estudio ordenadas según su cronología.

Tabla 1

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Shein, E. H.	1980	Probablemente el principal obstáculo es que el cambio en una persona generalmente involucra un cambio en toda una red de relaciones. Las organizaciones constituyen pautas de expectativas compartidas e interconectadas. (p.359).
Morgan, G.	1990	El cambio es visto como una cuestión que se da por el poder de quienes dominan la organización. Las visiones de qué son los problemas y cuestiones y cómo deben ser abordados, suelen actuar como camisas de fuerzas mentales que no nos permiten ver otras formas de formular nuestros intereses básicos y los cambios de acción alternativos que están a nuestra disposición (p. 32).
Scott-Morgan, Peter	1995	El dilema del cambio es que las mejores oportunidades de mejora proceden de los enfoques que conllevan a los mayores riesgos de fracaso. (p. 156).
Marin M. H.	1998	Los cambios se tornan exitosos, cuando desarrollan la cultura corporativa, esto es, cuando logran generar e interiorizar una filosofía de crecimiento con perspectiva de largo plazo, en el nuevo entorno de competencia (p.4).

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Acosta, C.	2002	Se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura (p.11).
Rabelo Neiva et al.	2004	En momentos de cambio, si los miembros de la organización abrazan el cambio o creen que el cambio aportará beneficios, probablemente se adaptarán rápidamente al nuevo sistema de trabajo (p.12).
Díaz Barrios, J.	2005	La modificación en las características de la fuerza laboral (nivel educativo, aspiraciones, necesidades familiares, valores) ha generado en los últimos tiempos una fuente endógena de cambio bastante fuerte. En esta época postmoderna, los individuos que conforman las organizaciones piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores (p.2).
Miquilena M.	2006	Actualmente los procesos de cambio y transformación están plenamente identificados con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), y de manera muy concreta a los medios de difusión masiva y su incidencia en la sociedad. (p.7).
Quirant Espinosa A. & Ortega Giménez A.,	2006	Debemos entender todo cambio no como un evento puntual y localizado en el tiempo, sino, por el contrario, como un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial (p.50).
Pérez de Maldonado, I. et al.	2006	El cambio es un proceso que implica el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora. A su vez identifican cinco fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial (p. 1).
Barroso Rodríguez G., & Delgado Fernández M.	2007	El cambio organizacional es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno (p. 10).
Vértiz Galván, M. Á.	2008	Así, el cambio puede entenderse como un conjunto de acciones estratégicas que se desarrollan dentro de la organización, pero como resultado de la forma en que los actores sujetos a la interacción interna de la misma interpretan la situación externa y los efectos en sus marcos institucionales (p.19).

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Arras Vota A.M et. al.	2008	Es así que en los medios que se utilizan para que el cambio organizacional se lleve a cabo se puede apreciar la presencia de la comunicación a través de mensajes formales como una estrategia de poder que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, es decir, en su cultura (p.420).
Vargas G.	2008	Las formas organizacionales no fomentan la cooperación entre sus agentes, pues la cultura legítima la necesidad y el oportunismo como estímulos de cambio (p.10).
Zimmerman, A.	2009	Exploramos un proceso de cambio mucho más difícil, el cambio organizacional a fondo. Éste difiere del cambio progresivo en que requiere formas nuevas de pensar y de comportarse. Es un cambio que tiene un alcance mayor, rompe con el pasado y es irreversible (p.17).
Zapata Rotundo, G.J. & Mirabal Martínez, A.	2011	Los cambios en la organización, su comportamiento, sus procesos-estructura-resultados y hasta su propia estabilidad, dependen y se explican a través de la influencia o presiones ejercidas por los factores del entorno (p.81).
García Rubiano M.	2011	El cambio es entendido como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (p. 42).
Murillo, G. González C, H. García, M.	2011	El cambio organizacional representa la capacidad de adaptarse que tienen las organizaciones a las diferentes modificaciones en su medio ambiente interno y externo. Los cambios se dan cuando se rompe el equilibrio y se avanza hacia otro estado que genera más beneficios (p.116.)
Parra, C., Graterol, A., & Abreu, J. L.	2012	Transformación organizacional, sustentadas en los aspectos analíticos de identidad, trabajo en equipo, creatividad e innovación y conocimiento cotidiano (p. 146).
Rivera González, A. E.	2013	El cambio organizacional de manera general se desarrolla mediante dos etapas: la primera implica el proceso de adopción de la influencia y la segunda el proceso de adaptación a la misma (p. 97).
Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D.	2013	El cambio es el resultado de la interacción que se da entre los agentes que conforman el sistema, en la que el líder es solo un promotor de cambio (p.154).

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Contreras Torres, F., & Castro Ríos, G. A.	2013	Se comprende a la organización como un sistema dinámico en permanente proceso de cambio que se moviliza, en virtud de la relación dinámica, que se da entre líderes y colaboradores (p. 72).
Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A.	2013	Dos de los conceptos más importantes en las teorías de cambio organizacional son los de cambio evolucionario y cambio revolucionario. Las teorías que utilizan estos dos conceptos afirman que la vida de una organización estará permeada por largos períodos de transformaciones incrementales puntuados por cortos períodos de fuertes transformaciones (p. 41).
López Duque, M. E., de Ocampo, L. E. R., & López Velásquez, G. L.	2013	Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con Otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) (p.152).
Jones, G. R.	2013	El cambio organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estadio actual o presente a un estado futuro deseado, con la finalidad de aumentar la eficacia (p. 273).
Sandoval Duque, J. L.	2014	El autor cita como principal referente a Heráclito de Éfeso, «todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en dos momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [...] la única constante es el cambio» (p. 163).
García Rubiano M., & Forero Apornte, C.	2014	Los procesos de cambio implican alteración, variación y modificación, tanto en el entorno como en el comportamiento de los miembros y las organizaciones (p. 122).
Mazzei, S. Z.	2014	El cambio es un continuo y sistemático, proceso reflexivo, sobre la experiencia y realidad cotidiana de cada organización; este movimiento busca convertir la experiencia organizacional en aprendizaje y no un campo de batalla para frenar el avance de la organización (p. 228).
Matos Marques S, P. and Esposito, M.	2014	La resistencia al cambio se considera una razón importante para las fallas del proceso de cambio, y en consecuencia, como un problema a minimizar o superar (p 326).
Varela Villegas, R.	2014	La noción de cambio, de modificación, que ha mantenido el género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades, para atender necesidades y deseos, en otros términos, para innovar (p. 34).

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Ferrer Dávalos, R. M.	2015	Cualquier cambio tiene un impacto en toda la organización, en mayor o menor escala, y siempre se generan con la idea de mejorar un proceso o situación (p. 103).
Segredo Pérez, A. M.	2016	En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, al inducir la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos (p. 586).
Díaz Canepa, C.	2016	Más allá de las diferencias y cruces que presentan estas distintas perspectivas, lo que es ciertamente ineludible, es que los cambios suponen la definición de criterios referenciales que permitan reconocer lo distinto al interior de un contexto reconocible y de una secuencia temporal, con un antes y un después (p.12).
Rodríguez, V., Mladinic A.	2016	En cuanto el cambio organizacional se constituye en un proceso en el cual un antiguo estado es dejado atrás y una nueva realidad emerge, es posible preguntarse sobre su funcionalidad como un objeto de actitud (p. 2).
Sánchez Bañuelos, M. N.	2017	Resulta necesario considerar que es gracias a la innovación, conocimiento y necesidades de globalización que el cambio de paradigmas será recurrente, por tal motivo será necesaria la adecuación de las circunstancias en la gestión de las organizaciones (p. 72).
Vallejo Pérez, L. Vilariño Corella, C. Ronda Pupo, G.	2017	El cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, de tal forma que, por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera (P. 324).
Valle Álvarez, A. T., Proaño Córdova, T. D., & Cruz Lascano, M. E.	2017	La meta del cambio es encontrar mejores formas de utilizar los recursos y capacidades para crear valor y aumentar su desempeño (p.315).
Fernández Cobas, L. C., Mayo Alegre, J. C., & Romero Quevedo, Y.	2017	Se puede entender el cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen (p.158)

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Hernández Palomino, J. A.	2017	Se entiende el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional (p. 149).
Chiavenato, I.	2017	El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas (p.374).
Wehrich, H., Koontz, H., Cannice, M. V.	2017	El cambio puede proceder del exterior y del interior de una empresa, así como de las personas que la integran (p. 371)
García Rubiano, M. & Forero Aponte, C.	2018	El cambio organizacional se presenta como un escenario frecuente en la dinámica de crecimiento organizacional que en la actualidad buscan las organizaciones, en los distintos sectores económicos, en pro de ser competitivos, y/o innovadores (p. 150).
Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T.	2018	En la medida en que las organizaciones basan su estructura en personas, los directivos de las empresas deberían entender que están y estarán siempre sujetos a cambios organizacionales (p. 89).
Pineda Escobar, M. A.& Cortés Ortiz, G.	2018	La adaptación al cambio debe verse de manera completa, desde todas las perspectivas que se pueda, tanto a nivel interno como externo (p. 14).
Perdomo Charry, G., Murillo Vargas, G., & González–Campo, C.	2019	El cambio organizacional necesita un desarrollo de constructos de forma grupal, esto conduce a desarrollar nuevas relaciones entre los actores, e invita a un nuevo accionar de cada uno de ellos (p. 56).
Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S., & Badde, G.	2019	Asumir que el cambio es una variable externa, ajena al equilibrio natural de las organizaciones, es negar lo obvio. Por lo general, se asume que los cambios están íntimamente relacionados con transformaciones tecnológicas, niveles de mando o reducción de personal, los cuales ocurren por decisiones de alto nivel que responden a planes estratégicos, diferentes orientaciones en el mercado o presiones políticas y otros aspectos (p.157).
Perdomo Charry, G., Murillo Vargas, G., & González Campo, C.	2019	Las teorías de ciclo de vida y evolución dentro del cambio organizacional se pueden categorizar como continuos y centradas en la estructura, debido a que se presenta una concepción pasiva de los actores organizacionales en favor de fuerzas abstractas y sin intencionalidad como son el mercado y las fuerzas ambientales (p. 10).
Silva, A. L., & Sachuk, M. I.	2019	La incertidumbre, la inseguridad y el miedo son elementos de riesgo presentes en contextos de cambio organizacional. Estos elementos

AUTOR	AÑO	IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
		resultan de contextos de entornos de cambio porque los individuos no pueden controlar resultados futuros (p. 259).
Barba Álvarez A.	2019	Uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización fue la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitarán el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuarán a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente (p. 16)
Vesga Rodríguez, J. J., ET AL.	2020	El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incrementa la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización (p.54).

Teniendo en cuenta las ideas de cambio organizacional encontradas en los diferentes textos de referencia y las recopiladas en la tabla anterior, emergen una multiplicidad de características y componentes alrededor del cambio, estos hallazgos se relacionan con: la adaptación, la influencia, la complejidad, el riesgo y el impacto, la comunicación, la cultura organizacional, los procesos, la evolución, la estructura organizacional, factores que provienen de fuerzas endógenas y exógenas, las relaciones de poder, las personas y el liderazgo, la optimización de recursos, la tecnología y la innovación.

Desde el punto de vista de Vallejo Pérez et al. (2017) el cambio organizacional:

Proviene de una gran variedad de orígenes que pueden estar promovidos por las diferentes dinámicas organizacionales, tales como: “la tecnología, procesos, estrategias, procedimientos y estas a su vez estar influenciadas por fuerzas motrices externas como

los clientes, proveedores y competidores y por fuerzas internas como el capital humano y la política y estrategia empresarial (p.324).

Frente a este panorama de ideas y concepciones, se puede considerar que son muchos los autores que tienen posiciones y concepciones convergentes o divergentes sobre lo que es el cambio; unos presentan metodologías que aseguran un cambio efectivo, otros abordan pasos a tener en cuenta para lograr procesos de cambio exitosos, mientras que otros presentan los detractores y factores de resistencia al cambio.

Por lo tanto, las concepciones de cambio organizacional dependen del enfoque, de la perspectiva, de la teoría y del modo como cada autor describe la concepción paradigmática de cambio; por lo visto no hay una idea única de cambio. Las ideas de cambio han mutado y se han transformado en el tiempo en la medida en que los distintos autores y distintos enfoques investigativos o metodológicos han construido esa idea, y la forma de hacer el cambio en el mundo organizacional para dar respuestas a las necesidades reales de cada momento y contexto.

Tampoco se puede dejar de lado que los autores no solamente están involucrados en perspectivas teóricas, sino que también traen de su vida cotidiana, de su propio contexto y de su propia cosecha académica, sus visiones acerca del cambio. Lo que significa entonces, que el cambio organizacional es una polisemia de sentidos con diferentes características y al que no se le puede atribuir una sola concepción, tal como lo aduce Diaz Canepa (2016):

En el cambio organizacional tienden a predominar una mezcla de sentido común y de estereotipos sobre el comportamiento humano y de las organizaciones, dejando a

menudo el tratamiento de los procesos de cambio a merced de las intuiciones y habilidades personales, de aquellos que dirigen o asesoran dichos procesos (p.7).

En ese mismo sentido Vértiz Galván (2008) considera que "la idea del cambio es multisignificante y constantemente referenciada como mecanismo para sobrevivir, para mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones" (p .14).

3.1.1 Clasificaciones del Cambio Organizacional

En lo concerniente a las clasificaciones del cambio organizacional, se describen los hallazgos relacionados con las tres vertientes principales identificadas en el análisis: el cambio continuo como una constante debido a la realidad, es decir el cambio natural. El cambio planeado y el cambio no planeado. Por último, el cambio que se administra constantemente y el cambio que no se administra.

3.1.1.1. El cambio continuo como una constante debido a la realidad

La palabra cambio suele utilizarse constantemente porque remite a las transiciones que se dan en la naturaleza, en las personas, o en las organizaciones. Cuando se habla de cambio organizacional se entiende que el cambio es un fenómeno que atraviesa todas las dimensiones de la organización, es una constante y una realidad inherente al ejercicio organizacional.

Por lo tanto, es un imperativo que las organizaciones puedan gestionarlo, ya que interactúan en una sociedad compleja y globalizada en constante transformación, lo que trae como consecuencia mayores niveles de exigencia. Es así como el cambio organizacional se ha convertido en:

Parte fundamental de la estrategia de acción de las compañías que quieren salir avante y permanecer en el medio, exigiendo entonces organizaciones más ágiles, maleables, adaptables y que sean capaces de responder a los requerimientos de los clientes y usuarios, pues las empresas son consideradas sistemas abiertos que interactúan socialmente. (Sánchez Bañuelos, 2017, p. 66).

En concordancia con lo anterior, Mazzei (2014) afirma que el cambio “es un continuo y sistemático proceso reflexivo, sobre la experiencia y realidad cotidiana de cada organización; este movimiento busca convertir la experiencia organizacional en aprendizaje y no un campo de batalla para frenar el avance de la organización” (p. 228).

De igual forma y siguiendo con esta línea, Rivera González (2013) expresa que:

Los cambios constantes y frecuentes en las organizaciones son asunto de todos los días. Los ambientes y condiciones que años atrás permanecían estables ahora evolucionan cotidianamente provocando con ello cambios importantes en diversos ámbitos de la vida del ser humano (p.93).

Además, en palabras de García y Forero (2014):

Las organizaciones se encuentran en un cambio y una transformación constante, debido a la globalización y a las exigencias del mercado. Este cambio continuo afecta a los

empleados, por lo que se deben considerar todos los factores que puedan influir en el desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización (p. 126).

3.1.1.2. El cambio planeado y el cambio no planeado

El cambio organizacional es “un proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente a un estado futuro deseado, con la finalidad de aumentar la eficacia” (Jones p. 273). En esta definición hay una cuestión implícita y es que se refiere al cambio planeado.

En este sentido, Sandoval Duque (2014) propone que:

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones.

A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional (p. 3).

En otras palabras, Hernández Palomino (2017) se refiere a que el cambio planeado es un impulso para transformar una situación que resulta insatisfactoria “mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar” (p. 150).

En consecuencia, cuando las empresas no planean los cambios, estos pueden afectar en mayor medida la gestión interna o incluso impedir el logro de los objetivos. Aunque algunos

cambios se presentan de manera inesperada, la organización puede decidir de qué manera los enfrentará. Desde el punto de vista de Miquelena (2006):

Las organizaciones responden de manera planificada o no a los cambios y transformaciones que las presionan desde el medio ambiente, de la misma manera, se han adaptado a ello redimensionando o variando algún aspecto o elemento de la actividad interna de la organización por razones de cambio de paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales y en la actualidad educacionales (pp.6-7).

3.1.1.3. El cambio que se administra y el cambio que no se administra

Tal como lo expresan Parra et al. (2012), el cambio organizacional desde la perspectiva de las ciencias administrativas tiende a “un acercamiento de búsqueda del sentido humano en la organización como práctica innovadora en los distintos fenómenos, tanto administrativos como gerenciales en un constante proceso de desaprender y aprender (p. 8).

Desde la posición de Sandoval Duque (2014) el cambio debería administrarse y:

No debería asumirse en las organizaciones como un evento que siempre las tome por sorpresa, sino como frutos de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (p. 164).

Fernández Cobas et al. (2017) también plantean que la administración del cambio es indispensable porque es un:

Proceso de gestión, de preparación y tiempo, que da un papel hegemónico a los líderes de la organización con una visión proactiva, tomando conciencia del papel de la innovación en el entorno cambiante y el desarrollo de tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos, lo que impulsa a diseñar estrategias, estructuras y crear nuevas culturas (p.157).

Con esto se confirma que el cambio es transversal dentro de una organización y afecta todo lo que forma parte de ella. El impacto –para bien o para mal– depende de cuán administrado o no administrado pueda estar el cambio, de las herramientas y estrategias que se usen durante su gestión.

3.2. Componentes Comunes del Cambio Organizacional

A continuación, se presentan los componentes del cambio organizacional que fueron hallados como factores comunes en la revisión de literatura.

3.2.1. Personas y Liderazgo

Millones de organizaciones funcionan actualmente alrededor del mundo, esto se da gracias a las personas que invierten sus conocimientos y energía, a los clientes que posibilitan su existencia, y al sistema que se ha acoplado a este ritmo acelerado repleto de información, tecnología, e innovación.

Las organizaciones tienen la potestad de elegir cómo tratar a sus empleados, de definir sus metas y los principios de actuación para lograrlo. En ese sentido tienen la libertad para elegir de qué manera llevan a cabo los procesos de cambio.

Durante el análisis investigativo se identificó que, tanto de manera explícita como implícita, el 100% de los artículos analizados mencionan a las personas como componente fundamental en los procesos de cambio. Sin embargo, el 14% de esos textos no hicieron especial énfasis en la importancia de las personas, mientras que el otro 86% de los textos las mencionan acogiendo diferentes perspectivas.

Según Díaz Canepa (2016) los cambios en las organizaciones ya no son sorprendidos ni novedosos, y tampoco lo es que tales cambios afecten en varias formas el marco en el que se desarrolla la actividad que las personas despliegan al interior de las organizaciones y, por ende, sus situaciones personales, sus percepciones respecto a la organización, así como las formas y contenidos de la actividad efectiva que realizan (p.1).

El cambio organizacional tiene un impacto en las personas, no solo desde su rol como empleados, sino también en los demás ámbitos de sus vidas. “Los empleados traen al lugar de trabajo aspiraciones y visiones como lo que su futuro puede acarrear, proporcionando las bases para los intereses de carrera que pueden ser independientes del trabajo que se realiza”.

(Morgan, 1990, p.11). Se efectúa entonces una relación de doble vía en la que la organización tiene unos intereses particulares que pueden convertirse o no en los intereses del empleado.

Ahora bien, estas buscan varias alternativas para apuntar al desarrollo de las personas de manera que la relación de doble vía represente beneficios para ambas partes. En palabras de Fernández Cobas et. al. (2017):

Las organizaciones deben evolucionar sistemáticamente para asumir una continua adaptación y renovación en el contexto en que se desenvuelven, con la intención de liderar el desarrollo organizacional, en el cual los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas tienen una influencia significativa (p. 157)

Es natural que los objetivos de las personas y las organizaciones no estén alineados, pues como bien lo expresa Chiavenato (2017), “el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante” (p. 374) lo que indica que tanto los humanos como las organizaciones están cambiando constantemente sus preferencias, actuaciones y metas.

El liderazgo es una de las herramientas que contribuyen a identificar motivos para que los empleados compartan algunos de los objetivos organizacionales. Welrich et al. se refieren a que:

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. (2017. P. 401)

Se trata de una cuestión de acuerdos, de puntos en común y de conexiones que los líderes pueden identificar en las personas, para potenciar sus talentos en contribución con las necesidades de la organización. "En los períodos de crisis y en contextos organizacionales el líder tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida y la estimulación del aprendizaje continuo" (García Rubiano. 2011. P. 44).

Por otro lado, al analizar en la revisión de literatura las posibles reacciones de las personas en los procesos de cambio, se identifica que el cambio planeado surte mejores efectos en las personas y en la organización, puesto que hay tiempo para identificar los posibles escenarios de resistencia al cambio, para establecer estrategias para combatirla, para identificar aliados, y para permitir espacios de escucha y construcción colectiva. Así es como Marin (1998) propone que "el procedimiento más efectivo para generar cambios en el comportamiento consiste en crear un nuevo ambiente organizativo que imponga nuevos roles, que exija nuevas competencias y genere nuevas relaciones entre los empleados". (p. 35)

En adición, Hernández Palomino (2017) asegura que "en realidad, los individuos no se resisten al cambio sino a ser cambiados ellos mismos. Es decir, si a la gente se le involucra en el proceso de cambio, disminuye su resistencia" (p.159). Los seres humanos siempre han tenido la necesidad de ser escuchados, además, las personas se involucran más en los contextos de cambio cuando sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Zimmerman (2019) se refiere a que los cambios no son del agrado de las personas cuando no comprenden su finalidad o en los casos en los que no son conscientes de que el

cambio puede representar un beneficio, ya sea en forma de reconocimiento, en responsabilidades, ascensos, o mejores condiciones de trabajo en general. “Un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual, y de su posición social” (p. 73).

En contraste, Zapata y Mirabal (2011), exponen que en algunos casos las organizaciones tienen modelos de trabajo rutinarios que llevan mucho tiempo arraigados a sus trabajadores, lo que hacen que se produzca la resistencia al cambio por comodidad en el desarrollo de las actividades o por falta de incentivo, motivación o impulso por parte de la gerencia (p. 227)

Con lo dicho por los autores antes indicados, se establece que las personas al ser un componente de los procesos de cambio están involucradas inherentemente en los mismos, entonces para generar las transiciones esperadas por la organización no solo es suficiente con informar lo que cambiará, se trata más de explicar los porqués y sus beneficios, de hacerlo por etapas y recibir retroalimentación de cómo ha sido el impacto, de lo que está bien y lo que no. Adicional, de escuchar y hacer modificaciones en el proceso de ser necesario, de verificar que las personas lo comprenden y se sientan motivadas por razones específicas que las impulsen a movilizarse al ritmo de la compañía.

Para proporcionar un ambiente positivo dispuesto para el cambio, Margulies y Raia (1978) identificaron seis principales valores durante experiencias reales de procesos de cambio exitosos, estos son el “trato como seres humanos complejos con un conjunto de necesidades a satisfacer, la posibilidad de desarrollar potencialidades, de influir con sus ideas en la

organización, el trabajo excitante que represente retos, y un incremento en la efectividad de la organización” (como se citó en Díaz Barrios, 2005)

Asimismo, Venezia y Castro (2013) listan una serie de acciones en las cuales los líderes deben considerar a los miembros de sus equipos como agentes de cambio, ejerciendo sus interacciones para:

1) Facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones. 2) Promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros. 3) Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares. y 4) Generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (p. 63).

Según Parra Fernández et. al. (2019) es importante tener en cuenta la personalidad del empleado, y que esta puede ser influida y persuadida de acuerdo con la información y a la comunicación que en general se adopte con ellos en los procesos de cambio. Además, es visto como precursor y generador de los procesos de cambio. “El hombre es un ser productivo vinculado en el ambiente empresarial, que considera las actitudes como un proceso en el cual se obtiene más de lo esperado, ajustando el trabajo a los objetivos, propósitos y metas establecidas en la empresa” (p. 155).

En definitiva, se entiende que “el cambio es inherente a la acción humana, puesto que este es un elemento compuesto por creencias y hábitos de los actores con el fin de acoplar

nuevas experiencias obtenidas a través de interacciones” (Tsoukas y Chia, 2002, como se citó en González Rivera, 2013). Igualmente, Ferrer Dávalos (2015) afirma que el “factor humano se constituye tal vez en la pieza más importante dentro de cualquier proceso de cambio. Y como todas las personas son distintas, resulta muy difícil prever el tipo de reacción que cada uno tendrá en relación al cambio” (p.103).

En general, la literatura que se estudió evidencia que, a pesar de los múltiples textos dedicados al cambio organizacional en cualquiera de sus perspectivas, no se llega a una fórmula definitiva como las utilizadas en las ciencias exactas para asegurar que el cambio sea exitoso, puesto que, al tocar algún tema relacionado con el ser humano, las acciones dependen de múltiples factores a tener en cuenta a la hora de proponer un plan, que luego y en su pleno despliegue podrá ser modificado.

3.2.2. Comunicación y Cultura Organizacional

La comunicación es un proceso natural en la vida de los seres humanos, se evidencia en todos los ámbitos de la vida y está asociada a la transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, en forma continua, que favorece el crecimiento y desarrollo de los grupos sociales, y según su formación y consolidación, promueven asumir actitudes para superar las adversidades y alcanzar situaciones estables (Parra Fernández et. al. 2019. p. 158).

Por ende, la comunicación es vital para el relacionamiento de las personas y contribuye a su desarrollo, tanto personal como social. A su vez, se entiende que toda organización

necesita de la comunicación para existir, puesto que está constituida por seres humanos, quienes se relacionan por medio de ella. Sin embargo, no en todas las compañías la comunicación está planeada ni pensada estratégicamente, cuestión que puede ralentizar la efectividad de los procesos y el logro de los objetivos.

En el cambio organizacional puede ocurrir lo mismo, ya que los cambios planeados supondrán por lo tanto una definición de acciones que incluyen actividades comunicativas para informar, escuchar, y fomentar la participación de las personas.

La comunicación es un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias a este proceso, a través del cual se ponen en común las experiencias y vivencias del ser humano, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional (Miquilena. 2008. p. 418)

En el análisis realizado durante esta investigación, se pudo identificar que, la mayoría de los textos de referencia, mencionan a la comunicación como una parte importante de los procesos de cambio. Con esto se evidencia que el 74% de los autores consultados coinciden en que el cambio y la comunicación están estrechamente relacionados.

De acuerdo con Matos y Esposito (2014) "la comunicación ha sido reconocida como una dimensión relevante para el éxito de cambio organizacional, y se considera importante para construir la preparación para el cambio, reduciendo la incertidumbre, y como factor clave para ganar compromiso" (p. 325). Por su parte, Weihrich et al. (2017) consideran que el propósito de la comunicación en una empresa es "disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa" (p.472).

De otro lado, Parra Fernández et. al. (2019) conciben a la comunicación como una competencia que:

Incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en formas verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones.

Se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta otras competencias (p.158).

En contraste, Rodríguez y Mladinic (2016), consideran a la comunicación como una herramienta que influye en la ambivalencia actitudinal de las personas en los procesos de cambio, al comprobar con su investigación que cuando se les entrega información consistente y constante a las personas, menor será su grado de ambivalencia actitudinal:

Mientras algunos trabajadores, desde un punto de vista racional, expresan aceptación de los cambios impuestos en su trabajo, en la práctica la implementación de estos cambios les resulta difícil. Tal variación en las reacciones de los trabajadores, a menudo, es referida como ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional (p. 1)

Dicha ambivalencia está ligada a la resistencia al cambio, que unas veces puede presentarse de manera consciente, y otras en las que el trabajador no es consciente de su resistencia. En palabras de López Duque et. al. (2013), “la resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural, los motivos que pueden ocasionarla son: falta de comunicación sobre el proyecto de cambio, o visión demasiado parcializada del cambio” (p.153).

Para tal reacción natural, Wehrich et al (2017) mencionan que la reducción de la resistencia al cambio puede lograrse a través de maneras muy distintas, una de ellas es la participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio para reducir la incertidumbre. Además, se refieren a que "la comunicación sobre lo que se propone cambiar también ayuda a aclarar los motivos o efectos. Algunos enfoques se concentran en las personas involucradas en el cambio y otros incluyen cambios en la estructura de la organización o la tecnología". (p. 374)

Lo anterior constata que los autores tienen percepciones similares, porque al tiempo que unos culpan a la falta de comunicación como causa de la resistencia al cambio (Rodríguez y Mladinic, 2016), otros la entregan como alternativa para reducirla (Wehrich et al, 2017). Por eso, la afirmación de Hernández Palomino (2017) toma fuerza cuando dice que:

La comunicación en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (p.224).

Por consiguiente, toma fuerza la idea de que las empresas que se valen de una comunicación sólida, planeada, ligada a la gerencia y transversal a todos los procesos, podrán lograr resultados más valiosos y permanentes en el tiempo, además de trascender de manera positiva para sumar puntos a la reputación organizacional.

Esto a su vez, aporta a una cultura organizacional coherente que se forma en el ejemplo de sus líderes y promueve la co-creación en los procesos de cambio. Se identifica entonces otra relación, no solo de cambio- comunicación, sino también de cambio-cultura.

Acosta (2002) sugiere que el cambio afecta la cultura, ya sea que se dé localizado en pequeñas unidades de la empresa o en la totalidad de la misma. “Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la empresa en general” (Acosta. 2002. p.158).

Mientras que, Vesga Rodríguez et al. (2020) entienden la cultura organizacional “como un recurso que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos, y que hace referencia a la forma en cómo se comportan las personas, permitiendo diferenciar a una organización de otras”. Además, “la cultura organizacional constituye el espacio psicosocial en el que se llevan a cabo todas las actividades en la gestión de las organizaciones” (Chávez Hernández, 2020, como se citó en Vesga Rodriguez et al; 2020).

Por lo tanto, es un concepto intangible que adquiere relevancia teniendo en cuenta que permite a la organización identificarse ante las demás, y también entregar a las personas características específicas por las que pueden sentir afinidad. En sumatoria, “el cambio organizacional afecta las vidas de las personas que integran las comunidades laborales y cuyas relaciones se gestan en un medio que implica la presencia e interacción entre la comunicación, el poder y la cultura” (Arras Vota et. al. 2008. p.421).

En algunas concepciones que tienen los autores sobre el cambio organizacional se encuentra que uno de los fenómenos que es inherente al cambio es el poder y la manera en la

que surgen las relaciones que están dadas a partir de diferentes dinámicas de comunicación, dentro de un entorno organizacional que se identifica como una huella dactilar, por una cultura declarada y construida, y que, debido a las dinámicas del entorno, se somete constantemente a cambios, ya sea planeados o no.

3.2.3. Estructura Organizacional

De acuerdo con Morgan (1990), "es fácil ver la organización como una estructura de muchas partes y explicar el comportamiento del sistema en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas" (p. 34). Este autor también se refiere a que la estructura organizacional es la forma como las compañías se organizan "estableciendo actividades claramente definidas y que están entrelazadas por líneas de órdenes, comunicaciones, coordinación y control" (p. 23).

Teniendo en cuenta el análisis de las concepciones de cambio organizacional se observó la importancia que tiene el componente de diseño y estructura dentro del proceso de cambio, mostrándolo como un factor transversal a la organización en más del 30% de los textos estudiados, en el otro 70% de los textos se encuentra la estructura como un tema que subyace intrincado con las relaciones de poder, las decisiones, y la cultura organizacional.

Dicho con palabras de Valle et al. (2017), "la estructura y cultura organizacional influyen significativamente en los procesos de cambio, dependiendo del tipo de estructura y su mecanismo coordinador, así como de los niveles culturales dominantes" (p.320).

Por su parte, Gutierrez y Aguilar (2019) ratifican que:

Las teorías de ciclo de vida y evolución dentro del cambio organizacional se pueden categorizar como continuos y centradas en la estructura, debido a que se presenta una concepción pasiva de los actores organizacionales en favor de fuerzas abstractas y sin intencionalidad como son el mercado y las fuerzas ambientales (p. 10)

En contraste, Romero y Campo (2013) plantean que uno de los desafíos para la transformación de las estructuras y de nuevas formas de organización fue la “la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuarán a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente (p. 16).

Así como lo mencionan los autores, tanto como la idea de cambio se ha ido configurando en el tiempo, se ha venido transformando y ha ido evolucionando a diferentes perspectivas, igualmente ha ocurrido con la estructura organizacional, demandando entonces diseños de estructuras que den respuesta y soluciones sostenibles a las exigencias de los mercados locales y globales en los que interactúan las organizaciones en la actualidad. Así también lo hace notar Barba Álvarez (2019):

La noción de la empresa que aprende implica una evolución y la transformación de la concepción tradicional de las organizaciones. Para entender esta postura se requiere de un cambio radical de la mentalidad, la actitud y la percepción de la racionalidad organizacional, ya que, entre otros aspectos cambia la lógica del control y del mando de la organización moderna burocrática por la lógica de la información y el conocimiento de la organización posmoderna flexible (p. 28).

Al revisar las visiones que presentan los diferentes autores sobre la estructura de las compañías, se puede recalcar que un diseño acorde a la estrategia de la empresa, coherente con su direccionamiento y que aporte flexibilidad a los líderes, puede ser un factor diferenciador para facilitar los procesos de cambio. Por el contrario, diseños de estructuras complejas, poco coherentes con la estrategia y con los objetivos organizacionales, que representen restricciones en los márgenes de acción, podrían generar dificultades de mayor nivel en los procesos de cambio, afectando el ritmo en el cual se tiene considerado llevar el proceso.

Por consiguiente, es que existe la necesidad de que la estructura y la estrategia estén en constante seguimiento y que cambien cada cierto rango de tiempo. Cuando se alcanzan unos logros esperados, la estrategia y la estructura se actualizan a la par de las necesidades de la organización y de las exigencias del contexto socioeconómico del momento.

4. Conclusiones

El análisis de literatura realizado permitió confirmar la relación directa entre los procesos de cambio organizacional, gestión de personas, liderazgo, comunicación, cultura, y estructura organizacional, premisa que tuvieron las autoras durante la etapa de exploración.

De igual forma, la sistematización de los textos sirvió como fuente para identificar 50 perspectivas de cambio diferentes de los autores consultados, que a su vez tienen como temas comunes las temáticas ya mencionadas.

El cambio es un fenómeno natural de la vida que llega a las organizaciones porque como organismos vivos, buscan medios y estrategias de adaptación para permanecer en el tiempo. Por consiguiente, el cambio en las organizaciones se da como una estrategia que responde a la búsqueda constante, necesaria e imperativa de adaptarse a las lógicas del mercado que exigen competitividad, permanencia y sostenibilidad.

Se observó entonces que el cambio siempre va a estar presente, y son los líderes de la organización quienes toman la decisión de gestionarlo o no. En esa gestión están inmersas las personas, sus aspiraciones, miedos y actitudes, que redundan en cierto nivel de resistencia. Por lo tanto, están presentes de manera transversal la estructura, la cultura organizacional y la comunicación, esta última siendo la forma de relacionarse con el otro.

Una vez claro esto, surge la pregunta de cómo enfrentar ese cambio, por lo que se identificaron tres vertientes principales, la primera y ya mencionada, es el cambio como una constante debido a la realidad, es decir el cambio natural. La segunda es el cambio planeado y

el cambio no planeado. Y la tercera es el cambio que se administra y el cambio que no se administra.

De la misma manera en que existe la correlación entre los componentes está también la correlación entre la manera en cómo se decide abordar el cambio, el proceso, y los resultados. Con esto, queda claro que no es lo mismo dejar que el cambio ocurra sin intervenir, es decir, sin preparar a las personas para abordarlo, sin prever los escenarios de resistencia, sin analizar posibles consecuencias, entre otros; a que se decida planear la gestión para el cambio contemplando tales escenarios. La administración del cambio aparece cuando a medida que se ejecuta lo planeado, se evalúan los avances y se toman decisiones de acuerdo a los hallazgos identificados.

En ese orden de ideas, el cambio planeado y administrado podría ser una alternativa significativa para aunar esfuerzos y encaminar a las organizaciones hacia la consecución de sus metas, mientras en el escenario ideal, promueven el desarrollo de sus empleados. Se habla de aunar esfuerzos en tanto que los procesos de gestión humana, comunicaciones y gerencia necesitan estar alineados y conscientes de la relevancia de sus funciones, para fortalecer la cultura organizacional como componente que aporta a la cohesión de las personas, los equipos y la organización.

Se identifica entonces a la cultura organizacional como un intangible que desempeña un rol esencial en la organización, puesto que no es algo que se toque o se defina exactamente, son acciones, comportamientos, valores, y estilos de dirección, que con el tiempo se van solidificando, marcando la diferencia entre unas organizaciones y otras. Por lo tanto, en los

procesos de gestión del cambio se impacta directamente sobre la cultura, para eso hay que tener narrativas conscientes y reales que lleguen a las personas en su interior con tanta fuerza que voluntariamente deseen hacer cambios en pro de de la organización, y que pueden representar un beneficio propio.

No obstante, la planeación no garantiza el cambio. Por lo tanto, todo cambio planeado debe considerar al ser humano, a la estructura, la comunicación, y la cultura organizacional, desde el punto de vista de edificadores y desde el punto de vista de restrictores. Así, quienes gestionan el cambio podrían estar atentos a las contingencias que en el día a día se presenten en la organización y a los fenómenos organizacionales que puedan surgir, para adecuar el plan al ritmo de lo que vaya ocurriendo.

Es por eso que, uno de los desafíos del cambio organizacional es poder encontrar el puente entre el mundo de la organización, las necesidades estratégicas y de sostenibilidad, y aquellas personas que empujan, definen y le dan vida a la organización. Y es que no se puede negar el protagonismo de las personas en la organización misma, ni en el cambio que la atraviesa, pues ha sido cada ser humano en su condición de empleado, desde el rol de líder, analista o auxiliar, quienes durante su ejercicio laboral han tomado u omitido decisiones que han impactado los resultados obtenidos.

Sin ir más lejos, el liderazgo es vital en los procesos de cambio al ser un fenómeno que surge a partir de las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Dichas relaciones se establecen a partir de dinámicas comunicacionales, que en este caso, pueden servir para sembrar, cultivar, y transmitir un mensaje alrededor del cambio, con la premisa de la capacidad

de adaptación que deben adoptar tanto las organizaciones como las personas, teniendo en cuenta la realidad del cambio en la que lo único que se puede asegurar, es que todo puede cambiar.

De modo que, las organizaciones y sus líderes podrían centrar su gestión en desarrollar y potencializar las fortalezas de las personas, y por qué no, también sus necesidades, deseos e intereses, para lograr construir horizontes comunes que permitan el alcance de los objetivos organizacionales y que sea una fuente de posibilidades para que las personas también logren sus objetivos, y se pueda crecer en conjunto.

Aparece así, otro reto para quienes lideran los procesos de cambio y es el de posibilitar cada vez más, espacios para la co-creación, la innovación y el trabajo colaborativo de todas las partes interesadas (stakeholders), creando nuevas redes de relacionamiento con altos niveles de integridad y transversalidad, como una de las premisas de los movimientos actuales que impulsan una sostenibilidad responsable con todas las partes.

Sin embargo, en un panorama en el que la medición, los indicadores y las estadísticas son vitales para demostrar la gestión efectiva de los recursos al interior de la organización, aparece una dificultad entre lo que se define institucionalmente desde la estrategia que se quiere dar a conocer, y el modo en el que se comunica, se vive, y se entiende. Por eso, siempre existirá una comunicación organizacional formal y otra informal, una cultura declarada y una cultura real.

Así las cosas, la gestión del cambio no se escapa de esta realidad, ya que en la planeación se encuentra lo que se supone que se debe hacer y en el día a día los líderes se

encuentran con la presión incesante por cumplir indicadores, mostrar victorias tempranas y entregar resultados que estén en verde, de mira al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entra aquí un desafío más para los responsables de la gestión del cambio: generar mensajes transparentes y comprensibles sin dejar de lado la institucionalidad. Además de escuchar, observar, e identificar los pros y los contras que vayan surgiendo en las dinámicas comunicacionales dadas a partir de los proyectos de gestión del cambio.

Por lo anterior, es que los equipos de cambio deberían ser interdisciplinarios, con profesionales de las áreas administrativas y de las ciencias sociales, quienes, desde la sensibilidad de sus profesiones, sumado a su conocimiento y experticia, puedan apoyar de manera más efectiva el tratamiento del componente humano en los procesos de cambio.

Después de haber identificado que no existe consenso sobre una fórmula única que lleve gestionar los procesos de cambio organizacional de manera exitosa, se concluye que la recursividad, la creatividad, el conocimiento y el contexto de las personas posibilitan la forma en cómo las organizaciones para las que trabajan, atraviesan, gestionan, y experimentan el cambio; teniendo en cuenta que el cambio hay que abordarlo en función de lo que afecta y lo afecta, ya que surge en el entorno y en la realidad de un ser humano que es complejo, ambiguo y paradójico.

En futuros estudios, se podría llevar a cabo un análisis acerca de los diferentes comportamientos de las personas de acuerdo con la gestión del cambio que se haya ejecutado en su compañía. En cuanto a investigaciones sobre revisión de literatura se podría ahondar

sobre las diferencias de las perspectivas de cambio a través del tiempo, teniendo en cuenta las transformaciones cada vez más rápidas en la realidad humana y la hiperproducción de información que se tienen actualmente y que seguirá ejecutándose.

Conclusión metodológica

En cuanto al trabajo metodológico llevado a cabo para la realización de este artículo, se observó que la sistematización de la información con parámetros identificados previamente fue primordial para el análisis de los aportes de los autores consultados. No obstante, para investigaciones a profundidad, siempre habrá espacio para detallar con más afinidad conceptos a identificar.

Además, es importante mencionar que este análisis no presenta metodologías para el cambio, sino, conceptos de lo que es el cambio, puesto que no fue interés de las autoras indagar sobre los procedimientos que proponen los autores de los modelos. Por el contrario, sí fue de interés poder comprobar que la literatura expone cada vez más la posibilidad de reconocer la importancia de los intereses del ser humano en el ámbito de las organizaciones, especialmente en los procesos de cambio.

En síntesis, la elaboración de este artículo sirvió de manera constructiva para ampliar el conocimiento sobre el cambio organizacional en las autoras, no desde lo procedimental, sino desde lo conceptual, generando reflexión sobre los alcances de la gestión del cambio y sus componentes referentes a las personas, la estructura, la comunicación, y la cultura organizacional.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24.[CMPB1]
<https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Arras Vota, A; Jáquez Balderrama, J; Fierro Murga, L. (2008). Communication and organizacional change / Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63(757), 418-434.
<https://www.redalyc.org/pdf/819/81912006035.pdf>
- Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández M. (2007). *La gestión por proyectos y cambio organizacional*. Bolivia Tecnociencia Universitaria. PP. 8-13[CMPB2] .
<http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rtc/v5n5/v5n5a03.pdf>
- Barba Álvarez, A. (2019). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. Iztapalapa, 21(48), 11-34.
<https://doaj.org/article/11aa8f15fb574e0c85178552516fbeeef>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152-164.
- Contreras Torres, F., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Díaz Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400005&lng=es&tlng=pt.
- Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2). 1-35.
<https://doi.org/10.15667/laborealxii0216cdc>

Fernández Cobas, L. C., Mayo Alegre, J. C., & Romero Quevedo, Y. (2017). Concepción didáctica para la superación de directivos en contenidos de gestión del cambio organizacional. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(5), 155-166.

<https://bit.ly/3t9Bgad>

Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional / The influence of the human factor, leadership and organizational culture in the processes of organizational change implementation and management. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. file:///D:/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaInfluenciaDelFactorHumanoELiderazgoYLaCulturaDe-5156083.pdf

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.[CMPB3]

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.[CMPB4]

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-01372014000100009&script=sci_abstract&tlng=es

García Rubiano, M; & Forero Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas-Perspectivas En Psicología*, 14(1), 149-162[CMPB5] .

<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v14n1/1794-9998-dpp-14-01-00149.pdf>

Gutiérrez Rincón, V. A., Aguilar Zambrano, J. J., & Medina Vásquez, J. E. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: u[CMPB6] na aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 1-27.

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/24216

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, práctica y casos*. Pearson.

- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson.
- López Duque, M. E., de Ocampo, L. E. R., & López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.
- Marin, M.H. (1998). Organización de aprendizaje, cultura organizacional, gerencia del cambio. Impregon S.A.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin / Methodological proposal to implement the first stage of Lewin's organizational change management /, *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
- [https://doi- /10.18046/j.estger.2018.146.2813\[CMPB7\]](https://doi- /10.18046/j.estger.2018.146.2813[CMPB7])
- Matos Marques, S. P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change, *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Mazzei, S. Z. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Revista Telos*, 16(2), 226-242.
- Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *Revista Negotium*, 5, 5-17.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. RA-MA.
- Murillo, G.; González, C. H; & Garcia, M. (2011). *Cambio institucional y organizacional: Perspectivas teóricas para el análisis*. Universidad del Valle.
- Parra, C., Graterol, A., & Abreu, J. L. (2012). Cambio organizacional en el discurso de la realidad laboral. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(1), 139-147.
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. Interdisciplinaria. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 36(1), 155-170.
- Perdomo Charry, G., Murillo Vargas, G., & Hernán González-Campo, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Revista Entramado*, 15(2), 46-65.

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es
- Pineda Escobar, M. A. & Cortés Ortiz, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 39(16).
<https://w.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista Empresa*, 18. 50–63.
- Rabelo Neiva, E. Ros Garcia M, & Torres da Paz M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 9–30.
- Rivera González, A. E. (2013). El Cambio organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y Estrategia*, 44, 93–105.
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. A. (2013) Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50).35–52.
- Rodriguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: Un análisis desde el individuo en el contexto Laboral. *Psykee* 25(1) 1–17.
- Sánchez Bañuelos, M.N. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: La evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10.
<https://doi.org/10.24215/23143738e013>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.
- Scott–Morgan, Peter. (1995). *Las reglas no escritas el juego. Dominelas, violelas y traspase los obstáculos hacia el cambio organizacional*. McGraw–Hill.
- Segredo Pérez, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones /

Theoretical approach to the evolution, theories, criteria and characteristics supporting the development of organizations. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 585-595.

- Shein, E. H. (1980). *El Cambio personal y organizacional a través de métodos grupales: La formación de laboratorios (0th ed.)*. HERDER.
- Silva, A. L., & Sachuk, M. I. (2019). El proceso de afrontamiento en el contexto de cambio organizacional. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 37(2), 255-268. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5046>
- Valle Álvarez, A. T., Proaño Córdova, T. D., & Cruz Lascano, M. E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. <https://doi.org/10.21710/rch.v18i0.343>
- Vallejo Pérez, L. Vilariño Corella, C., & Ronda Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 28(3). 223-332
- Varela Villegas, R. (2014). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson.
- Vargas, G. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Revista de Ingeniería*, 28, 9-14.
- Vértiz Galván, M. A. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: Las tesis Sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*, 33, 13-27. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/135>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Ángel Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. V.(2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill.
- Zapata Rotundo, G.J., & Mirabal Martínez, A. (2011). El Cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98. [https://doi.org-10.1016/S0123-5923\(11\)70158-9](https://doi.org-10.1016/S0123-5923(11)70158-9)

Zimmerman A. (2009). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas. (2th ed.)*. Ediciones abya-yala.

Bibliografía

Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa-Noriega Editores.

Morin, E. (1984). *Ciencia Con Consciencia (0th ed.)*. Anthropos, Editorial del Hombre.

Soler, B. Y. (2017). Teorías sobre los sistemas complejos. *Revista A&D*. 52-26.
file:///D:/USUARIO/Downloads/Dialnet-TeoriasSobreLosSistemasComplejos-6403420.pdf