



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

MILENKA DUARTE HABLUTZEL

LIMA – PERÚ

2020

MIEMBROS DEL JURADO

LIC. ROSA JUDITH WEILG MACHARÉ

Presidenta

LIC. MELVING RICARDO CORNEJO CUYA

Vocal

LIC. NIDIA TORRES MUÑOZ

Secretaria

REVISORES DEL TRABAJO

LIC. ROSA JUDITH WEILG MACHARÉ

LIC. MELVING RICARDO CORNEJO CUYA

LIC. NIDIA TORRES MUÑOZ

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar el presente trabajo, en primer lugar, a mi madre, mi mejor amiga y confidente, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y quien me ha enseñado que cada día es una nueva oportunidad para brillar y ser mejor persona a pesar de las adversidades. Su amor y apoyo incondicional son una fuente poderosa de energía que me guía y me llena de fortaleza para siempre luchar y aferrarme a mis sueños. Gracias por recordarme el camino que debo mantener para sentirme orgullosa de mí misma, demostrándome que la vida está llena de hermosos matices que le dan ese toque especial a nuestra existencia.

A mi hermano, quien siempre ha sido como un segundo padre para mí desde el día en que nací y mi ejemplo a seguir. El mejor compañero, cómplice y amigo que la vida me pudo haber regalado. Sus palabras de aliento me motivan a seguir con la frente en alto y nunca dejarme vencer por mis inseguridades. Gracias por siempre creer en mí y por hacerme sentir una en un millón.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecerle a mi familia por las oportunidades y experiencias que me han brindado a lo largo de mi vida y que de alguna manera me hacen ser quien soy. Gracias por la paciencia y comprensión durante mis días más oscuros en donde reinaba el estrés por alcanzar la perfección durante mis años como estudiante, y sobre todo, en este largo y agotador proceso para la obtención de mi título con el que tanto he soñado y el cual representa el final de un capítulo de mi vida, pero a su vez, un nuevo comienzo que me acerca a ese futuro tan anhelado. Por todo ello, mi agradecimiento y gratitud.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. DESARROLLO DEL CONTENIDO.....	4
2.1 Delimitación del problema o tema para el estado del arte.....	4
2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema.....	6
2.2.1 Modelo de las Tres Etapas del Cambio de Kurt Lewin.....	7
2.2.2 Teoría de Cambio Planificado de Edgar Schein.....	12
2.2.3 Modelo de los Ocho Pasos para Liderar el Cambio de John Kotter.....	15
2.2.4 Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner & Kinicki.....	22
2.2.5 La Teoría U de Otto Scharmer.....	26
2.2.6 Modelo de Gestión del Cambio ADKAR de Prosci.....	34
2.2.7 Manual HCMBOK de Vicente Gonçalves.....	41
2.2.8 Metodologías Ágiles.....	50
2.2.8.1 Metodología Scrum.....	53

2.2.8.2 Lean Change Management.....	59
2.2.8.3 Metodología Kanban.....	64
2.3 Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos cinco años a nivel nacional e internacional.....	68
2.4 Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, prevención del tema.....	82
2.4.1 Método de las Constelaciones Organizacionales.....	82
2.4.2 Teoría de la Curva Inversa del Cambio.....	86
III. RESULTADOS.....	93
3.1 Discusión del tema.....	93
3.2 Aportes en base al análisis crítico.....	99
3.3 Conclusiones.....	103
3.4 Recomendaciones desde una visión psicológica.....	107
3.5 Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria.....	110
IV.REFERENCIAS.....	112
ANEXOS (FICHAS BIBLIOGRÁFICAS)	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Seis etapas del Manual de HCMBOK.....	46
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso de cambio- Modelo de las Tres etapas de cambio de Kurt Lewin.....	11
Figura N° 2: Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner & Kinicki.....	24
Figura N° 3: La U como un proceso en 5 movimientos.....	29
Figura N°4: Una nueva tecnología social con siete capacidades de liderazgo.....	33
Figura N°5: Problemas causados por ausencia de elementos ADKAR.....	40
Figura N°6: Modelo de Curva Inversa del Cambio.....	90
Figura N° 7: Zona de punto de quiebre en el Modelo de la Curva Inversa del Cambio.....	91
Figura N° 8: Fase de descomposición en el Modelo de la Curva Inversa del Cambio.....	92

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones están presionadas a generar cambios en sus objetivos, estructuras y procesos para poder alinearse a las exigencias del mercado global. La única manera de sobrevivir a estos fenómenos es a través de la gestión del cambio. Resulta imposible pensar que las empresas no generen algún tipo de estrategia para afrontar el cambio; por ello, a lo largo de los años han surgido diferentes modelos teóricos, los cuales determinan cómo se debe abordar un proceso de la mejor manera, garantizando así el éxito organizacional. En el caso de las empresas públicas, la gestión del cambio suele verse obstaculizada ya que estas entidades presentan mayores dificultades para alcanzar sus objetivos.

Por este motivo, se ha considerado pertinente para el presente estado del arte estudiar el contexto actual de la gestión del cambio en empresas públicas, considerándose una serie de modelos desde las distintas perspectivas teóricas y psicológicas e información de estudios realizados en los últimos cinco años, a nivel nacional e internacional. Asimismo, se identifican variables que influyen positivamente y negativamente en la gestión del cambio. Estas incluyen factores organizacionales (clima, calidad de vida, planificación estratégica, jerarquía organizacional), factores individuales (compromiso, resistencia, participación, actitud, percepción), y factores relacionados a competencias (liderazgo, comunicación, capacitación, trabajo en equipo).

A raíz de los hallazgos, se propone que futuras investigaciones profundicen sobre el creciente rol del psicólogo como facilitador o guía del cambio

organizacional, utilizando nuevas tendencias como la teoría inversa del cambio y la técnica de constelaciones organizacionales.

Palabras claves: Gestión del cambio, empresas públicas

ABSTRACT

Currently, organizations are under pressure to create changes in their objectives, structures and processes in order to align with the demands of the global market. The only way to survive these demands is to implement effective change management. Because of the importance of change management, different theoretical models have emerged, which help determine how to implement change management in the best possible way in order to guarantee organizational success.

However, change management in the public sector faces great difficulties, as these entities have more obstacles in relation to accomplishing their goals. Because of this, the current state of the art aims to present the latest research regarding change management in the public sector, and specifically variables that lead to its effectiveness. This state of the art considers a series of models from various theoretical and psychological perspectives, as well as recent information from international and national research carried out in the last five years. Additionally, different variables that affect change management have been identified, which can have a positive or negative effect in this process. These include organizational (climate, quality of life, strategic planning, organizational hierarchy), individual (commitment, resistance, participation, attitude, perception), and training-related (leadership, communication, training, teamwork) factors.

In light of these findings, it is vital that future research focuses on the growing role of psychologists as facilitators of organizational change, and on new tendencies such as inverse change theory and the organizational constellations technique.

Keywords: organizational change management, public sector

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas públicas tienen una importancia significativa en el mundo, sobre todo, en los países en desarrollo, en donde son proveedoras de servicios básicos como electricidad, agua o transporte (Moreno de Acevedo, 2016). El 10% de las empresas más grandes del mundo son de propiedad estatal, en términos de capitalización bursátil y/o valoración de sus activos (Moreno de Acevedo, 2016). A pesar de los distintos intentos de reforma del sector público empresarial que se han llevado a cabo, los problemas que históricamente impactan en las mismas siguen latentes. Además, en el contexto mundial actual, los cambios rápidos respecto a la economía, servicios al consumidor y climas políticos hacen aún más difícil el cumplimiento de objetivos en empresas públicas (Kitsios & Kamariotou, 2017). Dados estos obstáculos, las empresas públicas podrían tener mayor dificultad que las empresas privadas para cumplir sus objetivos propuestos.

Algunos ejemplos de los problemas a los que se enfrentan las empresas públicas son: la existencia de múltiples propietarios, la corrupción, la falta de presupuesto y la inadecuada gestión del cambio (Moreno de Acevedo, 2016). La gestión del cambio es considerada como un elemento del desarrollo organizacional y es un tema que tiene gran relevancia en la actualidad, ya que se considera que lo único constante dentro de las organizaciones es el cambio y que el entorno en el que se desarrollan cada vez es más competitivo y complejo, por lo que es de suma importancia modificar ciertos aspectos con rapidez y continuidad.

Contreras (2018), menciona que la gestión del cambio organizacional es un factor muy importante que debe ser minuciosamente analizado, puesto que a través

de este proceso las organizaciones lograrán ser más competitivas en el mercado global y sustentables en el corto, mediano y largo plazo. Es por ello que una gestión efectiva marca la diferencia entre una organización triunfante y una organización destinada al fracaso. Por este motivo, el cambio debe ser concebido como una oportunidad de mejora y no como un fenómeno negativo. Es decir, en efecto el cambio genera un desequilibrio en el entorno laboral, pero no debería representar un riesgo, sino un reto al cual debe someterse la empresa. En este sentido, para poder implementar un proceso de cambio, hay que contar con la participación y el compromiso de todas las personas involucradas en el negocio, ya que el factor humano es el recurso más significativo e importante de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo, es muy común en las empresas públicas que este proceso de cambio se vea obstaculizado ya que presentan dificultades a nivel de gestión, tales como la falta de objetivos claros, de propietarios definidos y de estructuras de sistemas de información. Estos problemas hacen que no existan responsables identificados y prevalezca cierto desgobierno. Además como existe el presupuesto blando, los trabajadores no encuentran valor en mejorar sus resultados. Gracias a la interferencia política, los nombramientos de los ejecutivos se realizan dentro del aparato administrativo del gobierno con poca atención al mérito, la experiencia y el conocimiento necesario para ejercer funciones comerciales, técnicas y/o sociales (Moreno de Acevedo, 2016). En base a estos problemas, es de gran importancia investigar los modelos teóricos que se han creado hasta la fecha para la gestión del cambio, así como enfoques novedosos que permitan solucionar estos inconvenientes.

En el caso del Perú, la gestión del cambio es una teoría que en su mayoría se aplica en las grandes corporaciones, sobre todo, las privadas, ya que tienen la obligación de responder de manera inmediata a los diferentes cambios para evitar ruptura en las empresas, en especial en un mercado laboral tan competitivo (Quispe, 2018). En contraste, las empresas públicas reaccionan con menor rapidez a situaciones adversas ya que obedecen a una funcionalidad burocrática. Por ello, en organizaciones burocráticas es difícil lograr el cambio, ya que hay una orientación al seguimiento de normas y no existe una responsabilidad clara para lograr cambios significativos en la empresa. (Ortega & Solano, 2015). Otro desafío para la gestión del cambio en el Perú reside en el uso de modelos poco actualizados. Como señala Aliaga (2015), la gestión pública actualmente es una gestión por resultados en la que los funcionarios atienden oportunamente las necesidades de los ciudadanos y luchan por sus derechos. El tránsito hacia la gestión pública moderna exige gestión del cambio dado que es necesario que la estructura, los procesos y el personal estén preparados para enfrentarla con éxito.

Por lo anterior, la presente investigación busca realizar un estado del arte sobre la gestión del cambio en empresas públicas, tanto a nivel mundial como a nivel nacional, para otorgar información actualizada sobre los modelos teóricos y prácticos que se emplean hoy en día en este ámbito, las variables que influyen en cómo se desarrolla la gestión del cambio y sugerencias para futuras investigaciones sobre el tema.

II. DESARROLLO DEL CONTENIDO

2.1 Delimitación del problema o tema del estado del arte

Si bien la gestión del cambio es un tema de gran importancia, su definición puede resultar confusa ya que distintos autores lo definen de diferentes formas. Blejmar (2000) citado por Ortega & Solano (2015), define la gestión del cambio como un proceso deliberado diseñado para mitigar efectos negativos y potenciar los aspectos positivos de una empresa, para así construir un futuro favorable para la organización y sus miembros. De este modo, el autor resalta que este cambio es intencional, sostenible y tiene implícito la esperanza de un futuro mejor. Otra definición clave es la de Proulx (2015), que define la gestión del cambio como “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable” (Proulx, 2015, p. 103).

Sin embargo, los procesos de cambio en las empresas suelen ser difíciles, toman tiempo y no siempre tienen éxito, sobre todo, porque se suelen presentar ciertas restricciones como es el caso de las empresas públicas. Según Córdova (2015), estas son organismos del Estado que están sometidas al derecho público, funcionan como una unidad económica y productiva, tienen una finalidad social y persiguen objetivos de tipo económico (rentabilidad o lucro económico). Además, el capital, los instrumentos de trabajo, los recursos naturales, el trabajo y la dirección deben guardar una adecuada coordinación a fin de llevar a cabo una producción de bienes y servicios socialmente útil y que estén alineados con las exigencias del bien común.

Para la presente investigación, se han considerado estudios sobre la gestión del cambio en las empresas públicas. Asimismo, se han considerado estudios que tomen en cuenta variables como clima organizacional, calidad de vida laboral, planificación estratégica, capacitación, jerarquía organizacional, actitud, resistencia al cambio, participación y compromiso, percepción, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, así como también su influencia sobre la gestión del cambio en empresas públicas.

2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema

Según refiere Sulca (2018), el proceso de cambio en las organizaciones está experimentando desde finales del siglo XX una gran proliferación de teorías y mecanismos para que los gestores o administradores de las empresas cuenten con distintas herramientas. Cabe recalcar que, estos modelos teóricos e instrumentales parten de la literatura sobre cambio organizacional existente, además de la recopilación de datos y experiencias acumuladas por las organizaciones.

Como destaca Sulca (2018), a lo largo de los años han coexistido diversas formas de afrontar los cambios en las organizaciones. Por un lado, aquellas perspectivas que están focalizadas en la atención en el factor humano como un proceso sujeto a transformaciones. Otros modelos abordan el cambio enfatizando los procesos, actividades y operaciones, mientras que algunos orientan la gestión hacia el cambio del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de la organización.

Según Vargas (2017), los modelos de gestión del cambio sintetizan la investigación y la práctica como base para comprender los procesos y mecanismos de cambio tanto a nivel organizacional como a nivel individual. Además, estas propuestas por lo general persiguen tres objetivos principales: definir el cambio y la situación de cambio en el contexto de una organización e identificar las soluciones posibles, implementar el cambio de acuerdo con la estrategia elegida y consolidar el cambio en la organización.

En definitiva, tanto en el sector privado como en el público, la tendencia actual es adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo para la gestión de una organización permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Por lo tanto, para poder aplicar un modelo de cambio en una empresa en particular es necesario conocer el origen, el funcionamiento y el alcance de estos modelos.

2.2.1 Modelo de las Tres Etapas del Cambio de Kurt Lewin

Uno de los primeros modelos de cambio organizacional es el propuesto por Kurt Lewin, quien es reconocido como el fundador de la psicología social moderna y porque aseguró que los procesos de cambio en las organizaciones atraviesan por tres fases (Fig.1).

El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple, el cual le propone a la organización tener una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas. Si bien un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, el cambio solo será eficaz si todas las personas involucradas se comprometen con este (Hossan, 2015:60).

De igual manera, el modelo argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo y concentrado en factores como las normas, roles,

interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Por tal motivo, Almeida (2019), plantea que para que se pueda producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y de sus miembros, Lewin propone una técnica denominada “el análisis de campo de las fuerzas”, la cual permite poder identificar los dos tipos de fuerzas que amenazan a las organizaciones a través de cinco pasos: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar las fuerzas según su impacto al futuro proceso y por último, definir una estrategia de cambio.

Por un lado, existen aquellas fuerzas que presionan y fomentan el cambio, denominadas fuerzas impulsoras, tales como presiones de los clientes o la apertura de nuevos mercados. Además, están las fuerzas que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio y la reintroducción de patrones pasados conocidas como fuerzas restrictivas, tales como temores de los empleados, inercia o hábitos.

Cummings & Worley (2007) citados por Almeida (2019), refieren que según lo planteado por Lewin, el manejo adecuado de las fuerzas impulsoras y restrictivas permitirán dejar el status quo en que opera la organización y sus colaboradores para así adoptar nuevos patrones de comportamiento, costumbres y estilos. Se puede considerar que una vez que se han encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios, la empresa puede iniciar con el periodo de recongelamiento por medio de la formalización de estas nuevas actitudes para poder asegurar su permanencia.

Por su parte, Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), explican las tres etapas claves para el logro de una gestión del cambio organizacional exitoso.

Descongelamiento

Es considerado como la fase exploratoria o de diagnóstico que permite comprender el estado actual o status quo en el que se encuentra la organización, así como las condiciones y las fuerzas que permitieron mantener ese estado. Por consiguiente, es importante poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? y ¿Cuáles son los puntos débiles que demuestra?

Asimismo, implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el status quo para poder construir una nueva forma de operar. Por esta razón, es importante crear una motivación para el cambio, ya que es necesario para la transformación de actitudes hacia las nuevas prácticas laborales. Igualmente, la comunicación es una pieza clave para la comprensión y aceptación del proceso de cambio, puesto que esta fase tiene como objetivo disminuir la resistencia.

El descongelamiento se puede alcanzar por medio de tres vías: el aumento de las fuerzas potenciadoras, las cuales facilitan el desarrollo de un comportamiento diferente al actual, con la disminución de las fuerzas opositoras y con la combinación de las dos anteriores.

Movimiento o cambio

Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio. Por este motivo, es importante empoderar a las personas a alcanzar innovadoras formas de trabajar, relacionarse y aprender nuevos valores, actitudes y comportamientos a nivel individual y organizacional. Durante esta fase las personas involucradas deben estar convencidas de que las nuevas formas son mejores que las anteriores, lo que permitirá impulsar el cambio.

Asimismo, se trazan los objetivos y las estrategias para determinar el plan de acción para implementar la transformación. En este sentido, se podrían considerar tres acciones fundamentales para dicho proceso: persuadir a los colaboradores respecto a que el status quo no es benéfico para ellos e incentivarlos a percibir el problema desde una perspectiva innovadora, trabajar en conjunto para obtener información relevante con respecto al cambio y conectar los distintos enfoques de los grupos para proponer distintas estrategias y finalmente, optar por las más efectivas.

Recongelamiento

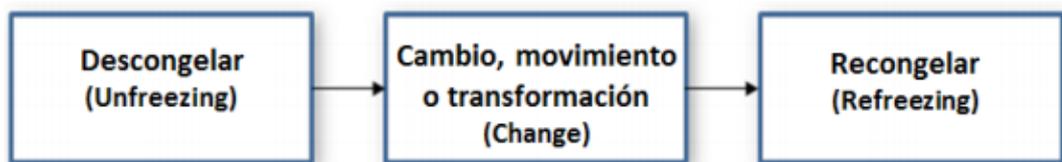
El recongelamiento se produce cuando las nuevas prácticas pasan a formar parte de la cultura organizacional; sin embargo, esto solo se logra cuando el cambio toma forma y las personas se comprometen con las nuevas maneras de trabajar, motivo por el cual la organización estará lista para este paso. Cabe señalar que, sin el recongelamiento es muy probable que el cambio sea solo pasajero o coyuntural

y que los colaboradores retornen al status quo anterior, es decir, a los comportamientos del pasado. Por esta razón, esta etapa representa la integración de nuevos valores, normas y tradiciones al paradigma organizacional.

Con esta última etapa, según plantea Lewin en sus investigaciones, las personas tienden a reducir el comportamiento anterior, por lo que considera necesario arraigar los cambios mediante la repetición del nuevo comportamiento, para así alinearse a los objetivos planteados al inicio del proceso. Además, para consolidar el recongelamiento la empresa debe construir una creciente coalición de colaboradores al tiempo que se crea una visión futura a partir de la iniciativa de cambio. Finalmente, el proceso termina cuando la organización regresa a una sensación de estabilidad y se alcanzan los primeros beneficios del cambio, generando así un ambiente de confianza para futuros cambios.

Figura N° 1: *Proceso de cambio- Modelo de las Tres Etapas de Cambio de Kurt*

Lewin



Fuente: *Lewin (1951)*

Cabe destacar que, la teoría propuesta por Lewin es una estructura útil que permite identificar elementos esenciales para los programas de cambio. Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), aseguran que este modelo se ha establecido en empresas lucrativas en todo el mundo como una herramienta exitosa con la que pueden responder a las necesidades de cambio, alcanzando así el logro de los

objetivos organizacionales. De igual forma, se puede considerar que el modelo de las tres etapas tras ciertos ajustes de acuerdo a cada situación específica, contribuye a procesos de cambio planteados de corto o mediano plazo.

Asimismo, como indican Aziz, Muda, Ibrahim & Mansor (2017), otro aspecto fundamental para lograr una gestión del cambio exitosa en base a la metodología propuesta por Lewin es la participación activa del líder como el promotor de transformación, su comunicación y apropiación por los seguidores son tres elementos vitales para el éxito del proceso, ya que es importante promover el cambio a partir del reconocimiento de recursos como la confianza, los conocimientos o las experiencias de los colaboradores para su empoderamiento.

2.2.2 Teoría de Cambio Planificado de Edgar Schein

Cabe señalar que, el método de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero orientado hacia el camino que se debe seguir en todo proceso de transformación cultural en etapas, que deben irse consolidando una tras otra dentro de la organización independientemente del tamaño que esta comprende. Por este motivo, como refiere Zuinaga (2014), hay otros aportes que deciden modificar la concepción teórica de Lewin, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. Este es el caso de la Teoría de Cambio Planificado propuesto por Edgar Schein, quien buscó redefinir las tres etapas (descongelamiento, cambio y recongelamiento) a partir de las vivencias experimentadas durante el proceso de cambio, ya que estaba fuertemente

interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, mostrando fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis.

Descongelamiento

En esta primera etapa las personas deben hallar una motivación que las impulse a comprometerse con la necesidad de cambio y puedan tener una disposición favorable con respecto al proceso. En definitiva, esto se puede lograr mediante la negación y desaprobación de la conducta actual y a través de la creación de culpa y ansiedad. Finalmente, es importante tener en cuenta que únicamente el cambio se va a llevar a cabo, siempre y cuando los colaboradores logren experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las conductas y prácticas del pasado con nuevas.

Movimiento

Tras el descongelamiento las personas atraviesan por una reestructuración cognoscitiva. Por esta razón, los colaboradores necesitan una información y una evidencia que logren demostrar que el cambio es deseable y posible. Se debe preparar a las personas para que puedan afrontar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos. En este sentido, esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

Recongelamiento

Es necesario generar los mecanismos para establecer un nuevo estado organizacional. Por ello, la tarea primordial es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de las personas, es decir, la estabilización de los cambios requiere de una prueba para ver si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea.

En este sentido, Zuinaga (2014), explica la teoría de Schein partiendo del supuesto que las organizaciones deben lograr continuamente una adaptación externa e integración interna incorporando a las tres etapas planteadas por Lewin algunas conjeturas que corresponden guiar y facilitar el proceso: 1) Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino en este caso olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales de cada individuo. 2) Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que este opere. Si la motivación no existe, provocarla puede ser una de las mayores inconvenientes en el proceso de cambio. 3) Los cambios organizacionales, es decir, las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, entre otros, acontecen solo gracias a cambios que se operan en miembros claves de la organización, por lo tanto el cambio organizacional siempre está mediatizado por los cambios individuales. 4) La mayoría de los cambios que operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma, el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas cuestiones es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante. 5) El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación y todas

las etapas deben ser negociadas en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

2.2.3 Modelo de los Ocho Pasos para Liderar el Cambio de John Kotter

Magnúsdóttir (2018), menciona que John Kotter publicó en 1995 un artículo en la Harvard Business Review, en donde destacó los diferentes problemas con respecto al cambio estratégico radical, atribuyéndoles a los altos ejecutivos la falta de identificación de la secuencia necesaria para dirigir estos cambios.

Asimismo, Kotter demostró que los grandes esfuerzos de cambio desafortunadamente no siempre tienen el resultado deseado, descubriendo que solo hay un 30% de posibilidades de éxito en el cambio organizacional. Por esta razón, las organizaciones tienden a implementar cambios sin éxito y finalmente no logran el resultado esperado.

Ante dicho panorama y tras analizar el cambio en numerosas empresas en Estados Unidos, propuso un modelo basado en lo planteado previamente por Kurt Lewin, denominado el “Modelo de los Ocho Pasos para Liderar el Cambio”, el cual permite maximizar las oportunidades de éxito, sobre todo, en un entorno de cambios cada vez más frecuentes. Cabe recalcar que, Kotter considera que es necesario llegar a lo más profundo de los sentimientos de las personas para que sean más proactivos al cambio. (Soriano, 2017).

“El corazón del cambio está en las emociones. El flujo+ ver+ sentir= cambio, es más poderoso que análisis+ pensamiento= cambio”, asegura Kotter & Cohen (2002) en su libro “The Heart of Change”.

Por esta razón, Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de las empresas bajo un enfoque práctico y dinámico, el cual se centra en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, en otras palabras, entre el discurso y la práctica.

A continuación, el Modelo de los Ocho Pasos para Liderar el Cambio de John Kotter según Magnúsdóttir (2018):

Crear una sensación de urgencia

Para que se genere el cambio, es fundamental que la empresa realmente lo desee. Es por ello que al desarrollar un sentido de urgencia, ayudará a despertar la motivación inicial para llevar a cabo una acción. Además, es importante desarrollar un diálogo honesto y convincente con respecto a lo que está sucediendo en el mercado actual y con la competencia. En definitiva, si un gran número de personas empieza a hablar acerca del cambio que la organización propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Por esta razón, es fundamental identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que demuestren lo que podría suceder en el futuro emergente.

De igual manera, examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas. También se debe iniciar un debate para poder dar a conocer las razones por las cuales el cambio es un proceso necesario para el éxito organizacional, con el fin de que las personas lo empiecen a pensar y hablar sobre la transformación.

Según lo planteado por Kotter para que el cambio se convierta en una realidad, el 75% de los colaboradores deben “comprar” el cambio. Por tal motivo, se debe trabajar muy duro en esta primera fase antes de pasar al siguiente paso.

Construir y desarrollar una coalición orientadora

La clave durante esta fase es lograr convencer a las personas de que el cambio es necesario. Asimismo, esto implica un fuerte liderazgo y participación activa por parte de los miembros claves de la organización. En definitiva, gestionar el cambio no es suficiente sino que también tiene que ser liderado, motivo por el cual se debe reunir un equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de factores como los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez que esté formado el equipo, sus miembros deben actuar como una coalición cuyo objetivo es continuar con la construcción de la urgencia y de la necesidad del cambio. De igual manera, deberá existir un compromiso de por medio y un alto nivel de confianza entre los mismos.

Por consiguiente, lo que deben realizar las organizaciones es identificar a los verdaderos líderes de la empresa, solicitarles un compromiso emocional y que finalmente logren trabajar como un equipo orientado hacia un proceso de cambio exitoso.

Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, es muy probable que surjan muchas ideas y soluciones, por esta razón es importante poder vincular esos conceptos con una visión general que los colaboradores puedan entender y recordar con facilidad. Sin lugar a dudas, una visión clara puede permitir que las personas comprendan la necesidad de cambio y el porqué es importante.

En concreto, para desarrollar una nueva visión la organización tiene que determinar los valores que son fundamentales para el cambio. Del mismo modo, debe elaborar un breve resumen que logre capturar “lo que ven” como un futuro en la empresa, creando así una estrategia para ejecutar esa visión.

Comunicar la visión

En definitiva, lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Por lo tanto, es esencial darla a conocer entre los miembros de la empresa y comunicarla frecuentemente e incluirla en la cotidianidad de la organización.

En ocasiones puede llegar a generar cierta resistencia, pero el factor clave en esta fase es que se hable a menudo de la visión de cambio. Igualmente, es importante poder responder honestamente a las preocupaciones y ansiedades de los colaboradores.

Permitir la acción eliminando barreras

Si las organizaciones han logrado llegar a este punto del proceso es porque ya existe una visión de cambio, la cual está presente en todos los niveles de la

organización. En consecuencia, ello podría generar que algunas personas quieran involucrarse en el cambio para poder gozar de los beneficios que han sido promovidos. Sin embargo, pueden haber colaboradores que se resistan al cambio, motivo por el cual es importante comprobar constantemente las barreras que existen y poder eliminar esos obstáculos a fin de lograr el éxito organizacional.

La mejor manera de llevar a cabo esta etapa es a través de la identificación de nuevos líderes o agentes de cambio, cuyas funciones principales sean realizar el cambio. Igualmente, se debe analizar la estructura organizacional, puestos y sistemas de recompensas para garantizar que estén alineados con la visión anteriormente planteada. Además, la empresa debe localizar a las personas resistentes e identificar cuáles son sus necesidades e inquietudes con respecto al proceso de cambio.

Generar triunfos a corto plazo

En definitiva, nada motiva más que el éxito. Por esta razón, no solo se debe establecer un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles y que tengan poco margen para el fracaso.

Para poder sobrellevar esta fase, la empresa debe buscar proyectos de éxito asegurado, los cuales puedan ser implementados sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio y que además no sean muy costosos. Igualmente, se deben analizar cuidadosamente los pros y contras de cada uno de los proyectos a fin de poder garantizar el éxito del proceso. También es esencial que se celebren lo

triumfos, reconociendo y recompensando los esfuerzos de los involucrados para así mantener la credibilidad.

Sostener la aceleración

Kotter afirma que los proyectos suelen fallar porque se declara la victoria muy tempranamente. Por esta razón, se debe evaluar constantemente el proceso de cambio para poder seguir buscando posibles mejoras, dado que creer que el cambio se ha producido por un éxito, sería un gran error.

En este sentido, es importante que después de cada victoria las organizaciones realicen un análisis de qué salió mal y qué se necesita para mejorar. Asimismo, fijarse metas para poder aprovechar el impulso que se ha logrado y sumar cada vez más agentes y líderes del cambio al proceso.

Instituir el cambio

Cuando se ha llegado a esta última fase se puede considerar que la propuesta de cambio se ha consolidado. Los esfuerzos continuos para garantizar el cambio deben verse reflejados en todos los aspectos de la propia organización, ya que esto le permitirá al cambio tener un lugar sólido dentro de la cultura organizacional. Sin embargo, esto no significa que la empresa deba conformarse con las mejoras realizadas, sino más bien debe volver a anticiparse al futuro y evolucionar constantemente, es decir, adoptar una filosofía de cambio constante.

En consecuencia, la organización debe incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se realice un proceso de selección y capacitación a

colaboradores nuevos. Igualmente, deben reconocer públicamente a los principales miembros de la coalición, quienes actuaron como líderes y agentes de cambio en este proceso para asegurar que el resto del personal recuerde sus contribuciones. Por último, se deben crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio a medida que estos ya no formen parte de la empresa, lo que asegurará que su legado no se ha perdido u olvidado.

Según plantea Kotter (2015), los tres primeros pasos son fundamentales para poder generar un ambiente adecuado para el cambio, mientras que los tres siguientes implican un mayor compromiso por parte de toda la organización. Finalmente, los dos últimos permiten que se logre y que se mantenga en el tiempo de manera exitosa el cambio obtenido.

Asimismo, el modelo de Kotter es una propuesta clave en la actualidad, ya que destaca que el cambio debe estar conformado por una serie de pasos, los cuales necesitan de un tiempo considerable para poder alcanzar las metas trazadas de manera satisfactoria. De la misma manera, asegura que los procesos de cambio deben liderarse y no administrarse para que las transformaciones trasciendan en el tiempo. Por esta razón, Kotter justifica que los líderes deben motivar e inspirar al personal, generando gran entusiasmo y compromiso para alcanzar nuevos patrones de comportamiento y a su vez, que sean asimilados como parte fundamental de la cultura organizacional.

2.2.4 Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner & Kinicki

Los modelos antes mencionados constituyen esfuerzos en la gestión del cambio desde el estado presente de la organización, la transición y el estado futuro o deseado. Es por ello que se considera pertinente presentar otra aproximación teórica relevante para poder llevar a cabo el proceso de cambio en las organizaciones. Según Sandoval (2014), el Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner & Kinicki, es una gran opción ante la necesidad de cambio, ya que presenta una perspectiva general del cambio organizacional, definiendo el proceso de cambio con una concepción sistémica, en donde todos los elementos están influenciados entre sí. (Fig. 2). Además, asegura que para que el cambio se convierta en una realidad la organización debe atravesar por tres etapas:

Entrada

El primer paso para poder llevar a cabo el cambio según lo planteado por Kreitner & Kinicki (1995), es que se tome en cuenta la información interna y externa de la organización con la finalidad de poder identificar y analizar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades propias de la empresa.

Elementos de cambio o actuación

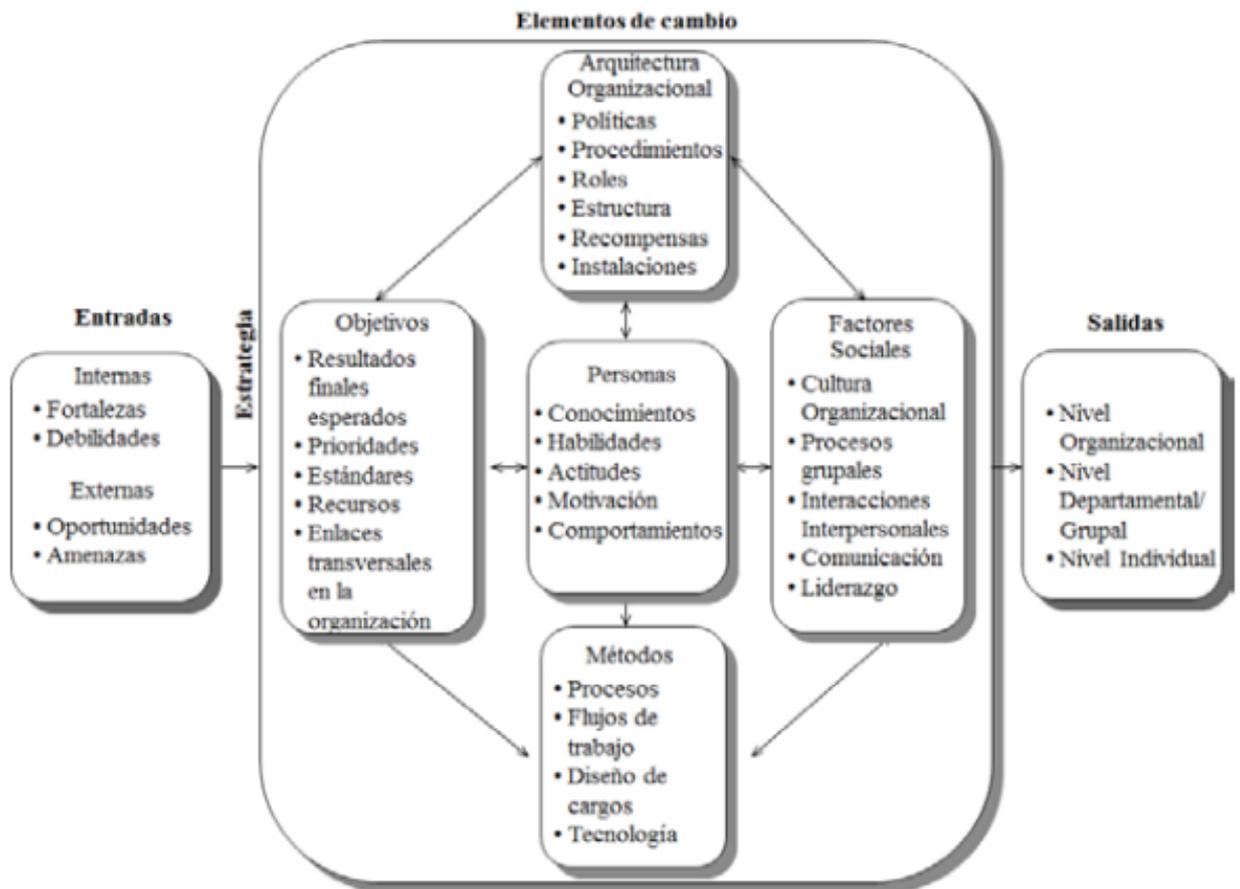
Esta etapa tiene como objetivo establecer las metas para poder trazar un plan de acción, el cual por medio de sus estrategias permita consolidar el proceso de cambio. Para ello, se deben aplicar distintos métodos para los flujos de procesos, diseños de cargos, flujo de trabajo, entre otros. Además, es fundamental tomar en

cuenta los distintos elementos que influyen de manera directa en el funcionamiento de la organización tales como los factores sociales: cultura organizacional, liderazgo y la comunicación, lo que permitirá realizar una arquitectura organizacional. La empresa debe establecer políticas, roles y procedimientos, así también como contar con colaboradores competentes que estén comprometidos y motivados con el proceso de cambio.

Salida

Finalmente, una vez que se ha logrado gestionar el cambio, es clave que se realice una evaluación y análisis de los resultados a nivel organizacional, departamental e individual con el objetivo de identificar posibles mejoras para los próximos procesos.

Figura N° 2: Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner & Kinicki



Fuente: Kreitner y Kinicki (1995).

Según asegura Sandoval (2014), es importante destacar que los cambios se asumen partiendo de los planes estratégicos de la organización, para los que también se toman en cuenta factores internos y externos, se consideran numerosos elementos que pueden ser cambiados y generan insumos en tres niveles: organización, grupos e individuos. Además, otro gran aporte de este modelo, es que los esfuerzos de cambio demandan un fuerte compromiso y objetivos claros por parte de los altos funcionarios para así poder lograr los objetivos organizacionales y mayor capacidad competitiva.

Por su parte, Vargas (2017), asegura que desde la perspectiva del enfoque sistémico existen cinco variables que ejercen influencia en la organización y los posibles cambios pueden ser identificados por la interrelación entre ellos. La organización (vista como un todo) cambia cuando uno de sus componentes está sujeto a cambios.

Las cinco variables que se muestran en el modelo de enfoque sistemático son: el personal que trabaja en la organización y sus características individuales: personalidad, actitudes, percepciones, habilidades, necesidades, tareas, motivación etc., las tareas de trabajo de una persona que está obligada a lograrlas permanentemente o tiempo especificado, la tecnología, es decir, los métodos y técnicas que permiten resolver problemas y la aplicación de conocimientos en diversos procesos organizativos (utilizando computadoras, programas, robots, maquinaria en la fabricación, etc.).(Vargas, 2017).

Asimismo, otra de las variables es la estructura que involucra la jerarquía organizacional, la comunicación organizacional sistemas, asignación de responsabilidades y autoridad, y finalmente la estrategia para los objetivos de la organización, plazos para alcanzarlos, recursos y opciones de acción. (Vargas, 2017).

En conclusión, se puede determinar que las variables del enfoque sistémico están interrelacionadas y que cualquier tipo de cambio realizado en una de las variables implica transformaciones en una o todas las otras variables.

2.2.5 La Teoría U de Otto Scharmer

Según Soriano (2017), el doctor Otto Scharmer, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts y facilitador de procesos de innovación y cambio en empresas y sistemas sociales, desarrolló la Teoría U. Originalmente, se basó en su experiencia con algunos líderes e innovadores más destacados del mundo, en donde demostró cómo los grupos y las organizaciones pueden desarrollar siete capacidades de liderazgo que les permiten crear un nuevo futuro en un mundo lleno de problemas y en donde es primordial una nueva capacidad de liderazgo colectivo para poder enfrentar los cambios de una manera más consciente, intencional y estratégica, a través de un concepto denominado “presencing”. Según Scharmer (2016), este podría considerarse como “presenciar”, “sentir” o “percibir”, ya que está ligado a un estado de atención elevado que permite a los individuos como a los grupos desplazar el espacio interior desde el cual operan. Cuando este desplazamiento se lleva a cabo, las personas comienzan a operar desde un espacio futuro de posibilidades que ellos sienten que quiere emerger.

“Una vez que un grupo cruza este umbral, nada permanece igual. Los miembros y el grupo en su conjunto comienzan a operar con un nivel elevado de energía y sentido de posibilidad futura” (Scharmer, 2016).

Según Soriano (2017), Scharmer sostiene que la causa del fracaso colectivo se debe a una ceguera con respecto a la dimensión más profunda del liderazgo y el cambio transformador por lo que esta falta de conocimiento se constituye en un “punto ciego” en la forma en la que se aborda la gestión. En este sentido, el autor destaca que existen cuatro estilos de escucha que garantizan el liderazgo exitoso,

ya que de esto depende la calidad de atención e intención que un líder tiene frente a una situación de cambio: 1) Descarga: Donde una persona reconfirma los juicios habituales al escuchar. 2) Hechos: Se centra en diferenciar lo que uno conoce de lo que no. Esta clase de escucha es factual, de hechos o enfocada en objetos: escuchar para prestar atención a los hechos y a datos novedosos o falsos. En esta etapa las personas apagan su voz interna que emite juicios y escuchan las voces que tienen en frente. 3) Empática: Es la fase más profunda, ya que para sentir realmente cómo se siente la otra persona, es fundamental tener el corazón abierto, logrando una mejor conexión con la otra persona. 4) Generativa: Donde se produce el cambio, puesto que se logra un estado de conexión al origen profundo del conocimiento, ya que para ser líderes efectivos es necesario entender primero el espacio interno desde el cual se actúa.

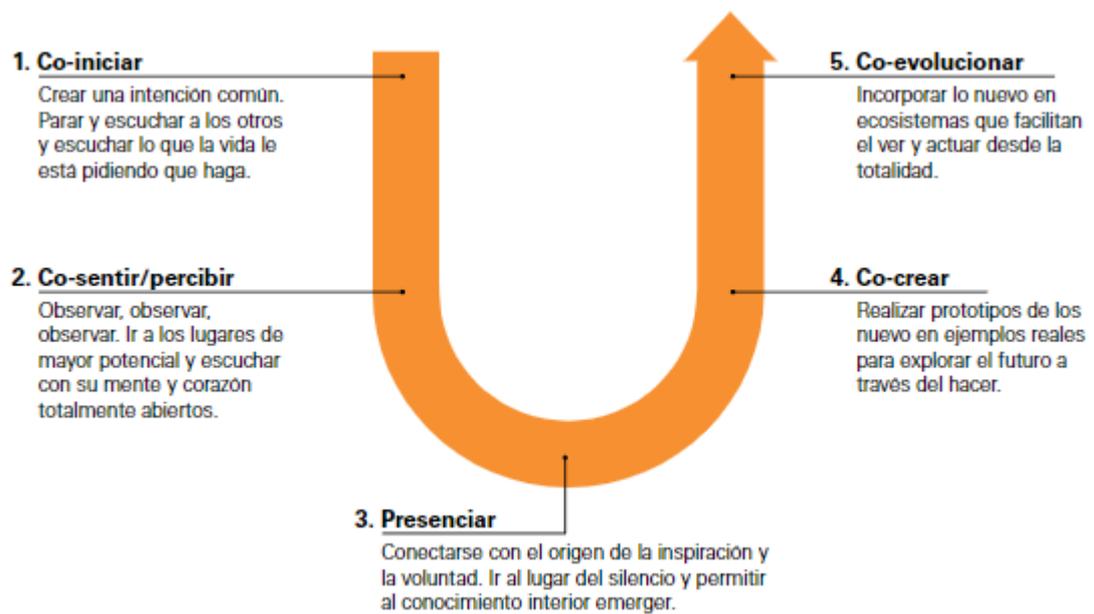
En definitiva, la Teoría U es un enfoque importante que le permite a las empresas descubrir nuevas perspectivas sobre el futuro organizacional, ofrece a los individuos la posibilidad de dejar atrás sus ideas preconcebidas, escuchar a un nivel sistémico profundo, explorar y conversar más allá de sí mismos, adoptando nuevas formas de abordar el cambio organizacional.

La teoría de Scharmer esboza un nuevo enfoque para gestionar el cambio, realizando especial énfasis en la introspección y el autoconocimiento para romper con los patrones de comportamiento improductivos del pasado, los cuales obstaculizan la creatividad y la toma de decisiones de manera efectiva. En este sentido, esta propuesta anima a los colaboradores a dar un paso hacia atrás y a reconocer nuevas perspectivas sobre los retos a los que se enfrentan. Además, es

importante que las organizaciones consideren que hoy en día no basta con crear un cambio a nivel de síntomas y estructuras, también es necesario trabajar más profundamente para poder cambiar los paradigmas subyacentes del pensamiento y para estar alineados con una propuesta más innovadora. (Soriano, 2017).

Por este motivo, Scharmer (2016), sostiene que el desafío en la actualidad consta en avanzar de respuestas reactivas y soluciones rápidas a respuestas más generativas, las cuales apunten a la raíz sistémica de los problemas. Para lograrlo es fundamental atravesar por un proceso de cinco pasos (Fig.3) que representan a un viaje hacia una “íntima conexión con el mundo y avanzar a un lugar de conocimiento que surge desde adentro, para poder hacer realidad lo nuevo, lo cual significa descubrir el futuro a través del hacer” (Sharmer, 2016, 8-9). Esta lógica se puede observar en la siguiente figura:

Figura N° 3: La U como un proceso en 5 movimientos



Fuente: Scharmer (2016)

Soriano (2017), profundiza un poco más sobre cada una de las etapas propuestas por Otto Scharmer y asegura que estas cinco fases pueden aplicarse con éxito tanto a grandes proyectos de innovación como a aquellas iniciativas de cambio menores.

Co-iniciar

Esta primera etapa se da al inicio de cada proyecto, en donde una o varias personas se reúnen con el propósito de marcar la diferencia en una situación para ellos y su comunidad involucrando a más personas para formar un equipo motor que practica la escucha profunda. En definitiva, según lo que sostiene Scharmer, el factor que limita el cambio transformador no es la falta de ideas, sino la falta de la

habilidad de sentir/percibir. Es por ello que, durante esta primera fase los colaboradores deben utilizar las herramientas de la escucha profunda y activa para dejar a un lado los juicios y paradigmas, con la finalidad de poder cambiar ciertos comportamientos, los cuales han sido aprendidos como resultado de las experiencias pasadas.

Co-sentir/percibir

Durante esta fase es fundamental poder ver de manera profunda, aguda y colectiva yendo más allá de los límites, “cuando este sentir/percibir” ocurre, el grupo como un todo puede ver las oportunidades que emergen y las principales fuerzas sistémicas en juego”, en otras palabras, esto se refiere a que cuando los miembros empiezan a observar con detenimiento y claridad, inmediatamente se vuelven conscientes de su potencial como seres individuales y como organización.

Presenciar

En la tercera etapa o la base de la U, los individuos o grupos deben desprenderse de todo lo que no es importante para abrir paso a un mejor futuro. Una vez que se experimenta este estadio, el nivel de energía se eleva y se siente la posibilidad del futuro. Esta fase cobra especial importancia, ya que para iniciar la cuarta, la elaboración de prototipos, se requiere haberse despendido de todo el bagaje (dejar ir) para poder determinar lo que realmente se necesitará (dejar venir).

Co-creando

El prototipo forma parte del proceso de sentir y descubrir en el cual las personas exploran el futuro a través del hacer en lugar de hacerlo a través de pensar y reflexionar, es decir, este movimiento de co-creación del recorrido U da como resultado una serie de pequeños ejemplos vividos que exploran el futuro por medio del hacer. También conduce a una dinámica y rápida ampliación de la red de agentes de cambio, quienes obtienen provecho para su aprendizaje a través del uso de prototipos y quienes se ayudan los unos a los otros con cualquier tipo de reto de innovación con el que ellos se enfrenten.

En definitiva, este es un punto de tal simpleza; sin embargo, como refiere Ruiz (2019), se ha descubierto que es justamente en esta etapa donde el proceso de innovación de muchas organizaciones se estanca, en el viejo método analítico de “parálisis por análisis”. Cabe señalar que este suele ser un error bastante típico, ya que nunca se empieza a implementar o a desarrollar los prototipos necesarios, y finalmente la empresa no logra establecer nada concreto poniendo en riesgo el desarrollo y éxito organizacional.

Co-evolucionando

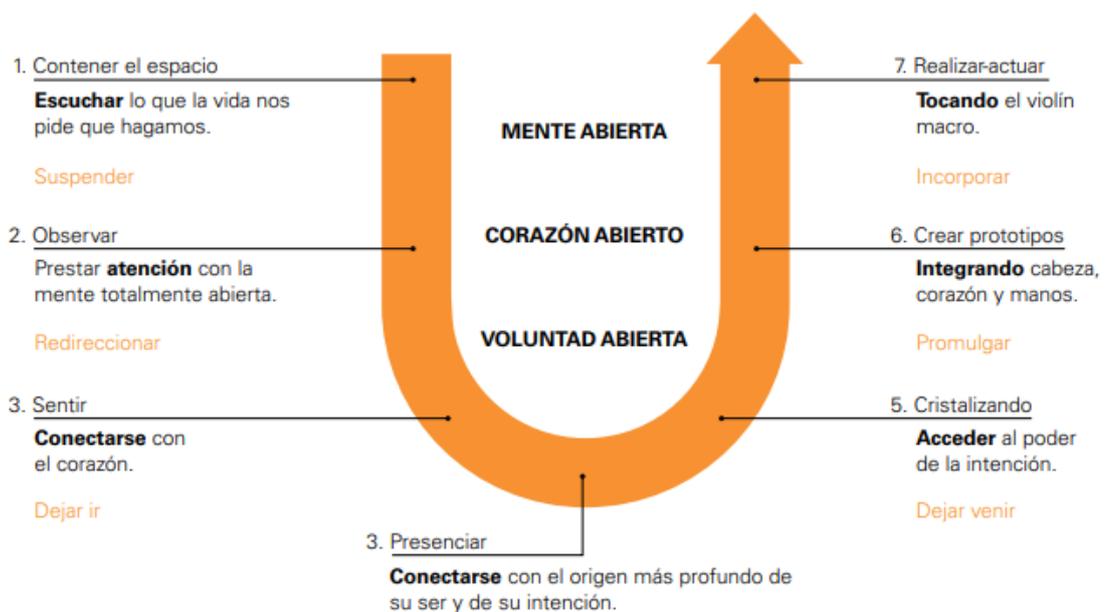
Por último, en la quinta etapa debe revisarse lo que se ha aprendido luego de haber desarrollado prototipos y micro cosmos de lo nuevo, lo que funciona y lo que no y decidir cuál de ellos tendrá mayor impacto en el sistema o situación analizada. Para lograr un mejor resultado de esta evaluación, se requiere la participación de otros grupos de interés, instituciones y sectores. El movimiento de

co-evolución da como resultado un ecosistema de innovación que conecta iniciativas con prototipos de alto impacto con las instituciones e interesados que puedan llevarlo al siguiente nivel tanto en escala como en proyectos pilotos.

Como refiere Soriano (2017), Scharmer complementa estas etapas con siete capacidades de liderazgo (Fig.4), las cuales son condiciones que deben darse para que el proceso U y sus cinco momentos puedan funcionar, ya que sin ellas no podrían llevarse a cabo, en vista de que su recorrido requiere de un trabajo muy duro por parte del equipo, organización o sistema. 1) Contener el espacio: Aquí las personas deben escuchar lo que la vida les pide que hagan, es decir, hacer partícipes a todos. El líder debe sostener un espacio en el que todos se sientan invitados y dejar espacios para que todos contribuyan incluso antes de iniciar un proceso de cambio. 2) Observar: Consiste en prestar atención con la mente totalmente abierta, dejando de lado los juicios personales o los pensamientos en función de experiencias pasadas. 3) Sentir: Básicamente, es que los líderes logren conectarse con el corazón, facilitando los procesos de apertura, en otras palabras, tener la mente abierta, el corazón abierto y la voluntad abierta. 4) Presenciar: Conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención, este puede ser un proceso complejo, por su parte el corazón abierto permite ver la totalidad y la voluntad permite actuar desde la totalidad que va emergiendo, por ello es importante conectarse con ambos); 5) Cristalizar: Acceder al poder de la intención y se crea un impulso que es dirigido por el equipo motor que funciona como un vehículo para que el todo pueda expresarse. 6) Hacer prototipos: Consiste en integrar cabeza, corazón y voluntad, lo que conlleva a destaparse y lidiar con la resistencia de pensamientos, emociones e intenciones venciendo la acción reactiva, la reflexión sin acción y hablar sin

conectar el origen y la acción. 7) Realizar-actuar: Tocar el violín macro, el cual se refiere a situaciones o contextos sistémicos en que se requiere líderes que convoquen a un adecuado equipo de actores, conectados por la misma cadena de valores y una tecnología social que permita la conjunción de todos los interesados para interactuar desde el debate hacia la creación de lo nuevo. Esta lógica se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura N° 4: Una nueva tecnología social con siete capacidades de liderazgo



Fuente: Scharmer (2016)

En base a lo planteado anteriormente, se puede considerar la propuesta teórica como un modelo práctico, puesto que le permite a las organizaciones y sus miembros poder cambiar su conciencia, ya que se basa en que la forma en que las personas afrontan un situación es lo que determina cómo se van a desarrollar y el

lugar interior desde el cual encaran la acción, y que por lo general está lleno de paradigmas. Por esta razón, Scharmer propone conectar con ese interior y abrirlo, tanto desde el punto de vista racional como emotivo para poder encontrar una manera de generar los cambios necesarios. Asimismo, destaca la importancia de poder crear un entorno mental (presencing) para la creatividad, escucha y observación, y así poder descubrir las fuentes desde las cuales surgen las ideas.

2.2.6 Modelo de Gestión del Cambio ADKAR de Prosci

Actualmente existen diversas teorías de gestión del cambio, las cuales les dan más importancia al proceso, la parte económica, al elemento o herramienta de cambio como lo tecnológico, al contexto como tal de la innovación, sin tener en cuenta a los colaboradores, quienes se ven afectados por estos procesos. Alzate (2018), destaca que el Modelo de Gestión del Cambio ADKAR es un proceso completo, el cual tiene como elemento diferenciador el enfoque individual, es decir, está orientado al capital humano de la organización. Además, asegura que los cambios planteados y esperados tienen mayor posibilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desarrollo organizacional.

Por su parte, Almeida (2019), refiere que dentro del ámbito de las empresas y también en el plano individual, es fundamental generar un cambio de forma organizada y con conciencia del proceso que se está llevando a cabo. En este proceso es necesario cuidar cada uno de los pasos que se están siguiendo para no

alterar lo que se va logrando. Por esta razón, Prosci, la mayor red de conocimiento y gestión del cambio actual, fundada por Jeffrey M. Hiatt, desarrolló esta propuesta con el objetivo de poder guiar el cambio individual y organizacional. Cabe señalar que ADKAR es un acrónimo que representa las cinco fases para poder lograr un cambio exitoso: awareness (conciencia), desire (deseo), knowledge (conocimiento), ability (capacidad) y reinforcement (refuerzo).

Asimismo, este modelo está enfocado en el cambio individual, puesto que se considera que el cambio organizacional proviene de la aceptación de cada persona. Básicamente, es importante considerar que todos los individuos cambian a una velocidad distinta, por esta razón es considerado como un modelo individual de cambio que permite alcanzar el éxito organizacional.

Prosci (2016), determina que la medición con este modelo se puede realizar en las distintas etapas de un proyecto, ya que se trata de un proceso que evoluciona constantemente, por lo que gracias a esta herramienta se puede verificar si las acciones que se están realizando han generado los resultados esperados.

Prosci (2016), considera cinco acciones, las cuales permiten mantener un cambio eficaz desde la perspectiva de las personas:

Awareness

Consiste en generar la capacidad de entender, comprender y asimilar de manera positiva y proactiva la necesidad del cambio y las consecuencias o riesgos que se pueden presentar si este proceso no se lleva a cabo. Por esta razón, en esta fase los miembros de la organización deben responder al qué y el porqué de dicho

cambio, así como también ¿Cómo podría afectar a cada una de las personas? y ¿Cómo afecta a la organización?

“Las actividades de gestión de cambio juegan un rol específico en el proceso de cambio, puesto que las comunicaciones son el instrumento para construir la conciencia de la necesidad de cambio...” (Pérez, 2016).

En este sentido, la comunicación es considerada como una estrategia fundamental para propiciar en los públicos internos el deseo y la generación de consciencia, ya que es posible desde esta área generar mensajes positivos, motivadores, elocuentes e informativos para despertar la reflexión y la actitud de ánimo y de acción en pro de los propósitos esperados. (Alzate, 2018). Además, es indispensable repetir varias veces el mensaje de cambio y este debe ser transmitido por medio de diferentes canales, interlocutores, y sobre todo, a través del ejemplo.

Desire

En definitiva, no es suficiente con que las personas tomen consciencia del cambio, sino que también deben desear que esta transformación suceda de manera efectiva. En esta fase quien pretende cambiar presenta una actitud contemplativa y toma la decisión de formar parte del proceso y comprometerse con el mismo. Para ello, se debe tener en cuenta las opiniones de las personas que forman parte de la organización, de manera que cuando dicho cambio se plantee, inmediatamente lo deseen.

Además, otro aspecto esencial es que cuando las organizaciones pretenden provocar el deseo de un cambio deben tomar en cuenta las motivaciones intrínsecas

y los deseos básicos de cada uno de los miembros, es decir, es importante que se les explique los beneficios del proceso de cambio.

Según Barreto (2016), la ausencia de la conciencia y el deseo pueden generar problemas en el proceso de implementación de un cambio como: adopción más lenta del cambio, más resistencia, mayor rotación y retrasos en la ejecución.

Durante las primeras fases del proceso de mejora pueden surgir rumores y temores, ya que al ser algo nuevo a lo que el público interno debe adaptarse, esto afecta al clima organizacional y surge la posibilidad de que los miembros de la empresa se resistan al cambio. No obstante, la comunicación permite que se minimicen estas incertidumbres, reconociendo así las necesidades de cambio para posibilitar una mejor calidad de vida organizacional. (Alzate, 2018).

Knowledge

Una vez que los miembros son conscientes de la importancia del cambio y desean que se convierta en una realidad, es clave que cuenten con los conocimientos necesarios para poder afrontarlo. En este sentido, necesitan saber qué hacer para poder instrumentar dicho cambio para lo que requerirán de formación y entrenamiento. Una de las mejores maneras de poder distribuir el conocimiento es la conversación. Básicamente, la organización debe generar espacios de debate y entendimiento, contando con el apoyo de expertos y una serie de ejercicios.

“El conocimiento puede ser creado a través de programas de formación y educación que brinden acceso abierto a la información, así como, ejemplos de modelos y conducta”. (González, 2015, p. 8).

Por este motivo, la organización debe tomar en cuenta que para lograr los objetivos propuestos se debe ir paso a paso. Es decir, no se puede lograr que el colaborador desee apoyar el cambio si no hay una previa conciencia de la necesidad de realizarlo, ni tampoco se puede lograr que los empleados pongan en práctica una nueva forma de trabajo sin haber recibido las herramientas y el conocimiento de cómo hacerlo. Por ello, es fundamental implementar procesos de formación enfocados a la gestión del cambio para permitir el flujo de información necesaria que minimice rumores y al mismo tiempo capacite a las personas en como asimilar los cambios. (Alzate, 2018).

Ability

Para implementar el cambio y dirigir las acciones que permitirán cumplir sus objetivos se requieren de ciertas habilidades. Estas dependen de la capacidad psicológica, física e intelectual, del tiempo disponible para desarrollar las habilidades y posibilidades de acceder a recursos que apoyen este nuevo aprendizaje, ya que es posible que tenga el conocimiento más no la capacidad para concretar el cambio. (González, 2015).

En definitiva, como indica Alzate (2018), dentro del proceso de cambio se deben tener en cuenta factores como la edad, las habilidades y capacidades individuales de los colaboradores de la organización, los cuales tienen incidencia en que el cambio se desarrolle en el tiempo propuesto. Un claro ejemplo de ello es cuando la organización plantea un cambio tecnológico, en donde las personas de mayor edad no suelen adaptarse con mucha facilidad, ya que se encuentran

acostumbradas a desarrollar sus labores por medio de diversas herramientas y métodos aprendidos que prefieren no cambiar.

Reinforcement

En esta última fase, la organización debe considerar que es importante reforzar el cambio por medio de acciones correctivas y reconocimiento de personal ejemplar. Siguiendo a Arroyave (2016), el refuerzo es necesario para estabilizar y mantener tanto en los individuos como en las organizaciones la nueva situación, de lo contrario es muy posible que vuelvan a su antiguo comportamiento.

Además, si la empresa tiene como objetivo generar un cambio cultural estructural, el cual es bastante ambicioso, primero debe establecer pequeñas metas con grandes probabilidades de éxito que los encamine hacia esa visión de cambio.

También son importantes las personas que acompañan el cambio, ya que es clave contar con la participación de un grupo de promotores que ayuden a la adopción y aceptación de estas nuevas prácticas. Una de las maneras más comunes es mediante la figura de un coach.

Lo anteriormente propuesto demuestra que el modelo ADKAR es una de las metodologías más completas a la hora de gestionar un proceso de cambio, puesto que al seguir las fases se tiene mayor control de los factores que influyen en el proceso, por tanto se alcanzan los resultados esperados en el tiempo estipulado, minimizando así costos en la inversión de la mejora y se logra que el cambio perdure en el tiempo.

Por esta razón, Prosci (2016), destaca que es importante tener en cuenta que los objetivos y pasos del ADKAR siempre siguen una secuencia y son acumulativos. Se procederá a la siguiente fase, siempre y cuando haya sido concluida la anterior, de lo contrario no se logrará ni perpetuará el cambio. En la siguiente figura se puede visualizar las consecuencias de la ausencia de los cinco elementos planteados por el modelo ADKAR. (Fig.5)

Figura N° 5: Problemas causados por ausencia de elementos ADKAR

EN AUSENCIA DE	PROBLEMAS
CONCIENCIA DESEO	Más resistencia por parte de los empleados. Adopción más lenta del cambio. Mayor rotación y retrasos en la ejecución.
CONOCIMIENTO HABILIDAD	Uso incorrecto de nuevos procesos y herramientas. Impacto negativo sobre los clientes. Reducción de la productividad.
REFUERZO	Las personas pierden el interés. Los individuos vuelven a los viejos comportamientos.

Fuente: Barrero (2016)

Según Alzate (2018), implementar nuevos comportamientos, acciones, procesos y personas dentro de una organización genera miedos e inquietudes. Por lo tanto, es importante que los líderes de dichos cambios gestionen con una actitud mucho más proactiva y desarrollen estrategias de comunicación que permitan un ágil y exitoso proceso de cambio, dado que este modelo brinda las alternativas más apropiadas para minimizar los problemas.

Finalmente, se puede determinar que el modelo ADKAR es una herramienta de fácil comprensión y aplicable a varios contextos empresariales, ya que tiene como principal objetivo ayudar a los colaboradores a poder transitar por el proceso de cambio y poder impulsar el cambio individual para alcanzar el éxito a nivel organizacional, lo que resulta fundamental en la gestión del cambio y en los resultados deseados.

2.2.7 Manual HCMBOK de Vicente Gonçalves

En los últimos años las organizaciones han tomado conciencia de la importancia de involucrar a los colaboradores en sus procesos de desarrollo y transformación, lo que ha facilitado el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y ha contribuido para mantener los cambios a largo plazo. Es por ello que, el éxito de la estrategia depende íntegramente del factor humano, su participación y compromiso, generando una clara ventaja competitiva y mayor productividad. Por esta razón, la planificación, organización, ejecución y monitoreo de actividades relacionadas con el elemento humano enmarcado en los procesos de cambio a los que se enfrenta cada organización resulta esencial.

En base a lo planteado, es así como algunas propuestas para gestionar el cambio toman mayor protagonismo actualmente, como es el caso del Manual HCMBOK (Human Change Management Body of Knowledge) desarrollado por Vicente Gonçalves, un reconocido consultor y especialista en gestión, quien asegura que el cambio tiene que ser planeado y ejecutado como un proyecto

participativo basado en el factor humano con creatividad y sensibilidad, humanizando el proceso. Además, Gonçalves asegura que el comportamiento humano, la gerencia de proyectos y la gestión de cambios son aspectos que están interrelacionados. (Almeida, 2019).

Gonçalves & Campos (2014), afirman que es inevitable que los cambios generen molestias, inclusive hasta dolor en las personas involucradas. No obstante, por lo general el cambio es inevitable para el crecimiento de las organizaciones.

Según refiere Almeida (2019), los cambios deben ser participativos y no impuestos, generando así un mayor compromiso por parte de los involucrados y responsables del éxito del cambio. Además, esto guarda relación con lo que plantean diversos modelos de gestión del cambio como el de Lewin, Kotter, Schein, ADKAR, entre otros, ya que las personas disminuyen su resistencia al cambio y reaccionan positivamente cuando se sienten incluidos en el proceso y son considerados como elementos fundamentales.

En este sentido, el Manual de HCMBOK es considerado como un conjunto de prácticas, metodologías y herramientas efectivas y tangibles para poder generar un cambio, el cual ha sido concebido con base en diferentes disciplinas tales como gestión de proyectos, antropología, psicología, tanatología, gestión de personas y liderazgo (Almeida, 2019). Además, su aplicación es flexible, ya que no requiere de una secuencia específica para ser desarrolladas, dado a que depende de cada caso.

Según Almeida (2019), esta metodología consta de 48 microactividades y 213 actividades, las cuales están agrupadas en seis etapas (Tab. 1):

Inicio y planificación

Esta es la etapa en la que se planifica todo el aspecto estratégico de la gestión del cambio. Aquí se debe trabajar en conjunto con los líderes de la organización para mantener la alineación, integración y compromiso de los colaboradores. El resultado de esta etapa es el plan estratégico de gestión de cambio junto con el plan de acción que debe ser integrado al cronograma de actividades del proyecto

Adquisición

En esta etapa, se identifican a los proveedores, su interrelación con la organización y el conocimiento necesario para el proyecto. Los proveedores deben ser considerados como stakeholders, puesto que pertenecen al proyecto no obstante tienen objetivos y una cultura organizacional diferente que requiere de atención para generar armonía en la relación.

Ejecución

Por lo general, esta etapa es la más larga de un proyecto o proceso de cambio, ya que es cuando todo el equipo está movilizado y surgen las interacciones con los stakeholders. Asimismo, la organización debe considerar fundamental los aspectos relacionados con la comunicación y el clima del proyecto (motivación, estrés, comportamientos, conflictos, espíritu de equipo, estímulo de la creatividad).

Ello permitirá manejar con tiempo cualquier inconveniente que pueda surgir y evitar que el proyecto se vea afectado en cuanto a su desarrollo y metas.

Implementación

En esta etapa el cambio alcanza a todos los stakeholders y van presentándose problemas relacionados con el proyecto, generando gran estrés en el equipo y esto puede afectar sus interacciones y compromiso con el desarrollo del trabajo.

En definitiva, las diversas presiones tales como el tiempo, costos y otros pueden desembocar en una implementación anticipada, generando un impacto en la calidad de los resultados esperados y que los colaboradores que se resisten al proceso de cambio fortalezcan sus posiciones. Por esta razón, es crucial que la decisión de implementar los cambios debe tomarse en el momento más oportuno, basándose en los indicadores del nivel de preparación para los cambios y en la confianza de los proveedores. Del mismo modo, se debe intensificar la gestión del clima del proyecto de cambio relacionado con el estrés, motivación y conflictos para minimizar la resistencia.

Finalización

Esta etapa es considerada como la etapa de cierre en la cual surgen las inquietudes sobre la satisfacción de las expectativas de los proveedores involucrados en el proyecto. Si van a ser cumplidas, se consolida la visión positiva de participar con empeño en un proyecto, caso contrario se torna en una experiencia frustrante que afecta la participación de los colaboradores en otros proyectos en el futuro. Muchas veces se adelanta el proceso de finalización del proyecto sin

concluir todas las actividades planificadas, generando consecuencias negativas en la organización.

Producción

La fase de producción inicia una vez que la empresa está operando con todos los cambios introducidos por el proyecto; no obstante, aún requieren de cierto apoyo para lograr su consolidación e integración totalmente a la cultura organizacional. Asimismo, es importante que durante esta etapa todavía se mantenga la estructura de gestión del cambio y el patrocinio para evitar que las personas resistentes al cambio sumen esfuerzos y saboteen las transformaciones alcanzadas con la finalidad de retornar a la situación anterior.

En conclusión, si los cambios no se consolidan y pasan a formar parte de la cultura organizacional de la empresa, estos no podrán mantenerse en el tiempo y a pesar de que el proyecto cumpliera con los objetivos de plazo, costo, calidad, en definitiva, no se logra cumplir con el propósito y la visión a futuro de la organización, considerándose como un fracaso.

Se basa en el sostenimiento del cambio para lograr su consolidación e integración en la cultura organizacional.

Tabla N° 1: Seis etapas del Manual de HCMBOK

<p>Inicio y planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y preparar al patrocinador del proyecto. • Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes. • Definir el propósito y la identidad del proyecto. • Mapear y clasificar a los involucrados. • Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio. • Definir roles y responsabilidades del equipo de proyecto. • Adecuar el ambiente físico a las necesidades del proyecto. • Establecer el plan de acción de gestión del cambio. • Elaborar el plan estratégico de gestión del cambio.
<p>Adquisición</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los aspectos humanos del proceso de adquisiciones. • Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las necesidades adicionales de entrenamiento del equipo. • Identificar las alternativas a la gestión del conocimiento. • Mapear los estilos de liderazgo de los proveedores. • Planificar la integración de los proveedores a la cultura organizacional.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los impactos organizacionales. • Planificar y ejecutar la gestión de aprendizaje. • Alimentar el mapa de riesgos del proyecto. • Definir roles y responsabilidades para la etapa de producción. • Definir los indicadores para la evaluación del nivel de preparación para los cambios.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el nivel de preparación y confianza de los stakeholders para la implementación. • Asegurar el compromiso de los líderes con la implementación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la reunión de decisión de implementación. • Comunicar los resultados de la reunión de decisión de la implementación.
Finalización	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el desempeño del equipo e individual. • Montar el mapa de las lecciones aprendidas. • Asegurar la preparación de los usuarios para entrenar a nuevos colaboradores. • Celebrar las conquistas y las metas alcanzadas.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el sostenimiento del cambio.

Fuente: Gonçalves & Campos (2014).

Elaboración propia. Adaptado de Gonçalves & Campos.

Cabe señalar que muchas de las actividades del HCMBOK tienen como finalidad evitar que las personas entren en un estado de duelo organizacional anticipado, producto de una percepción negativa del proceso de cambio (Almeida, 2019). Por su parte, Gonçalves & Campos (2014), destacan que la esencia del proceso de gestión de cambio según este manual es el siguiente: planificar, aplicar, medir y monitorear acciones realizadas por los involucrados en el proceso.

Igualmente, el HCMBOK toma en cuenta diferentes aspectos que son esenciales gestionar para poder implementar con éxito cualquier cambio que se proponga la organización. Entre los principales se encuentran la cultura organizacional, stakeholders, comunicación, entrenamiento o capacitación, conocimiento, aprendizaje, clima y desempeño.

Se puede determinar que el HCMBOK es un manual actual y en constante construcción, el cual propone una serie de prácticas, herramientas y actividades detalladas, flexibles y más objetivas para la gestión del cambio en las organizaciones, considerando como eje central al factor humano. De igual manera, es una metodología que permite analizar aspectos específicos de cada caso, como la cultura organizacional y los stakeholders (involucrados en el proceso de cambio) para que la estrategia esté alineada a la organización y sus objetivos. Adicionalmente, según lo indicado por Almeida (2019), este enfoque ha sido empleado en diversas organizaciones en más de 32 países con resultados exitosos, lo que demuestra su validez y confiabilidad, ya que permite organizar en una secuencia de actividades las técnicas de gestión, con la finalidad de generar seguridad psíquica en los involucrados, reduciendo así los impactos negativos y posibles conflictos en las empresas.

2.2.8 Metodologías Ágiles

Lubo (2019), sostiene que a inicios del siglo XXI, un grupo de diecisiete programadores y críticos de los modelos de mejora del desarrollo de software liderados por el ingeniero Kent Beck se reunieron para dar vida al Manifiesto Ágil, el cual fue un punto de partida para la creación del concepto de Metodología Ágil. Esta metodología inicialmente era aplicada para gestión de procesos de programación de software, basándose en principios de grupos de trabajo funcionales, efectivos y con adaptabilidad al cambio. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y gracias a las bases sobre las que se fundamenta el Manifiesto Ágil, comenzó a emplearse en otros procesos de gestión dentro de las empresas, evolucionando hasta el concepto que existe actualmente de agilísimo, el cual cuenta con diferentes métodos y estrategias, tales como la Metodología Scrum, el Lean Change Management, la Metodología Kanban, entre otras.

Este nuevo enfoque en las Metodologías Ágiles ha comenzado a abrir la conversación académica y práctica sobre la aplicación de dicho concepto a diferentes áreas de las organizaciones, independientemente de su relación con el desarrollo de software o de soluciones digitales específicamente, trasladándolo a cualquier área organizacional que requiera la planificación de una estructura de trabajo con tareas, actividades, objetivos y metas determinadas. (Lubo, 2019).

El principal objetivo de estas prácticas se centra en la idea de habilitar equipos auto-organizados con integrantes asignados que no solamente tengan conocimientos de las tareas exigidas, sino que también trabajen a un ritmo que les permita explotar su creatividad y productividad. Las prácticas ágiles permiten una

mayor adaptación y flexibilidad al cambio en los requisitos en cualquier etapa del proceso de desarrollo. Además, dicha metodología de trabajo permite a los clientes y/o sus representantes participar activamente en el proceso de desarrollo, lo que facilita la retroalimentación y la reflexión que pueden conducir a resultados más satisfactorios. Entre otros beneficios se puede destacar la visibilidad de progreso, mitigación de riesgos, mejora de la calidad, mayor compromiso y resultados a tiempo. (Lubo, 2019).

Además, Barragán, Zambrano & Hernández (2017), mencionan que estas metodologías están basadas en el factor humano, ya que el desarrollo ágil se centra en los talentos y habilidades de los individuos y los procesos se deben adaptar a las necesidades de las personas y a los equipos. También es importante considerar que existen ciertas características que deben compartir el equipo ágil como: competencia, enfoque común, colaboración, habilidad para tomar decisiones, capacidad para resolver problemas difusos, confianza y respeto mutuo y organización propia.

Sin embargo, vale la pena tener en cuenta que, al ser una metodología relativamente nueva, existen casos de muchos proyectos que no logran aplicarla de forma exitosa a sus modelos de trabajo y fracasan. Así lo exponen Rasnacs & Berzisa (2016), quienes explican que esto se debe al bajo nivel de madurez que puede llegar a tener un proyecto, la falta de entendimiento sobre el correcto manejo de las herramientas y la falta de una metodología bien definida y adaptada a las necesidades de la empresa.

Adicionalmente, sostienen que gracias a las diferentes investigaciones sobre la implementación exitosa o fallida en numerosos ámbitos de una organización se ha podido determinar algunos factores que guardan relación con esta metodología como de personas, capacitación, clientes, equipos de trabajo, cultura de la empresa, planificación, programación, etc. Además, proponen una metodología que incluye los siguientes pasos: identificación de la metodología ágil apropiada, identificación de los requisitos y necesidades específicos de la empresa, adaptación e implementación de la metodología a la empresa. (Rasnacis & Berzisa, 2016).

Es importante que las organizaciones que apuestan por las metodologías ágiles para llevar a cabo la gestión del cambio tomen en cuenta los siguientes principios, los cuales garantizarán el éxito del proceso. 1) Satisfacción del cliente con la entrega temprana de valor. 2) Se aceptan cambios incluso en todo momento, porque el agilísimo aprovecha el cambio para generar ventajas competitivas al cliente. 3) La división del trabajo se realiza en fases temporales productivas divididas en semanas, quincenas, etc. 4) Los responsables del negocio y el equipo trabajan juntos diariamente. 5) Motivación a los integrantes del equipo, hay que facilitar el entorno. 6) La forma más clara de comunicación es la conversación cara a cara. 7) El producto funcional es la mejor medida de progreso. 8) Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible y el equipo debe ser capaz de mantener un ritmo de trabajo constante. 9) Excelencia técnica y buen diseño mejoran la agilidad. 10) La simplicidad es esencial. 11) El mejor trabajo surge de equipos auto-organizados. 12) En intervalos definidos el equipo reflexiona para mejorar el rendimiento. (Barragán, Zambrano & Hernández, 2017).

Barragán, Zambrano & Hernández (2017), sostienen que también es fundamental que todo proceso de cambio gire en torno a los tres pilares básicos de la agilidad: 1) Transparencia: Se refiere a contar con la información del estado del proyecto en cualquier momento y para ello deben existir canales de comunicación claros y de fácil acceso para todos los involucrados en el proceso. Toda la organización está en el derecho de saber en qué va el proyecto, en qué se está trabajando, qué está listo y que falta. 2) Inspección: Se refiere a las revisiones realizadas a los productos que se van obteniendo en la ejecución iterativa del proyecto, son revisiones tempranas del avance del producto con la finalidad de anticipar y atender las desviaciones que se puedan producir. 3) Adaptación: Se refiere a la realización de los ajustes necesarios para obtener un producto de alta calidad que cumpla con el propósito del proyecto y las expectativas del equipo.

2.2.8.1 Metodología Scrum

Scrum es un marco de gestión ágil de proyectos que nació como una mejora a los procesos industriales en Japón a mediados de los años ochenta. Los primeros en proponer esta forma de trabajo fueron Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, quienes aplicaron el concepto de Scrum del rugby a diversos casos de estudio en industrias manufactureras, la cual es una estrategia que consiste en que el equipo trabaje como una unidad para alcanzar un objetivo común. (Barragán, Zambrano & Hernández, 2017)

Según Lubo (2019), la Metodología Scrum es aquella que parte desde el desarrollo de un producto incremental, donde la planificación completa de todos los momentos de entrega es básica. Esta metodología busca generar equipos auto-organizados en cuanto a roles, eventos, artefactos y reglas asociadas a las metas establecidas por parte de la organización o equipo de trabajo. Las fases de desarrollo conviven y se revisan constantemente, en lugar de basarse en un ciclo secuencial. Es decir, es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente en equipos guiados por pequeños periodos de tiempo de trabajo (iteraciones) y así obtener el mejor resultado posible.

Cabe señalar que, esta metodología tiene como una de sus más importantes cualidades el desarrollo de proyectos en periodos cortos de trabajo (iteraciones o sprints), en los cuales se desarrollan tareas específicas previamente definidas por el cliente y el equipo de desarrollo, las cuales parten de una lista de objetivos y requisitos. Cada iteración debe proporcionar un resultado completo, por lo que al finalizar todas fases se debe entregar un producto al cliente.

De todas las Metodologías Ágiles, según explica Urteaga (2015), Scrum es única porque introduce la idea de control empírico en los procesos. Esto significa que esta metodología utiliza el progreso real de un proyecto para planificar y concertar los lanzamientos, ya que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Además, se emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo.

En definitiva, la Metodología Scrum es muy útil para llevar a cabo proyectos complejos, con actividades simultáneas o aquellas en las que participan un gran

número de personas, motivo por el cual se busca optimizar la gestión del personal involucrado por medio de tres roles básicos que se deben tomar en cuenta a la hora de liderar un proyecto. En primer lugar se considera al dueño del producto (Product Owner), quien se encarga de transmitir las necesidades del negocio ante el director y su equipo de trabajo, también decide las características funcionales del producto o servicio y protege los intereses del negocio, maximizando el valor de la inversión. Asimismo, es el responsable de revisar el producto al final de cada iteración y suele sugerir cambios y adaptaciones al término de cada uno de los sprints. (Urteaga, 2015).

Por otro lado, está el scrum máster, quien como indica Urteaga (2015), es considerado como el líder del proyecto. Además, de la gestión de las acciones en cada iteración, es el encargado de mantener en contacto al equipo con el cliente y de resolver conflictos que obstaculicen el ritmo normal del proyecto. Adicionalmente, es quien incentiva y motiva constantemente al equipo de manera que, fomenta la autogestión de sus colaboradores durante el proceso. Finalmente está el scrum team, el cual hace referencia al equipo de trabajo que lleva a cabo las acciones propias de cada iteración. Es fundamental que estén organizados como un equipo y desempeñen roles concretos dentro de él, puesto que son los encargados de desarrollar cada una de las tareas incluidas en el plan de trabajo.

Según Barragán, Zambrano & Hernández (2017), Metodología Scrum considera cinco fases de trabajo. Todas estas etapas están definidas por tiempos máximos de ejecución y las reuniones se cronometran para no extenderlas

innecesariamente. De esta manera se garantiza que funcione como una Metodología Ágil. Las fases de la metodología son las siguientes

Planificación de la iteración

Los sprints o iteraciones son la base de la Metodología Scrum y se refiere a un espacio de tiempo menor o igual a un mes en el cual se desarrollarán características del producto. El trabajo a realizar durante el Sprint se planifica en esta etapa también conocida como Sprint Planning Meeting en donde se definen aspectos como la funcionalidad, objetivos, riesgos del sprint, plazos de entrega, entre otros.

En este primer evento se establecen las reglas de juego del sprint que consiste en dos partes: la primera definir la meta alcanzar por medio de la solución de la siguiente pregunta: ¿Qué se puede hacer en este sprint? y la segunda se debe desarrollar la siguiente interrogante: ¿Cómo se hará el trabajo seleccionado?

Ejecución de la iteración

Por lo general, las iteraciones suelen durar entre 15 y 30 días como máximo y deben proporcionar un resultado completo. Todos los días el equipo de desarrollo realiza una reunión de sincronización en las cuales todos los miembros del equipo inspeccionan el trabajo que el resto está realizando para que en caso sea necesario hacer adaptaciones con la finalidad de cumplir con el desarrollo de todos los requisitos de la iteración y en este período es fundamental que los miembros puedan inspeccionar el trabajo realizado por el resto del equipo para poder determinar si lo desarrollado cumple con los parámetros establecidos inicialmente.

Por su parte, el scrum master busca eliminar los obstáculos que el equipo no pueda resolver para que este pueda cumplir con su compromiso de la iteración.

Reunión diaria de sincronización del equipo

Para monitorear el avance de las tareas, los equipos llevan a cabo reuniones diarias, las cuales tienen como finalidad poder conocer el estado actual del proyecto y anticiparse a los problemas que puedan surgir durante el desarrollo para tomar acciones a tiempo.

En ellas se deben contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué se avanzó desde la última reunión?, ¿Ha habido algún problema que haya impedido alcanzar los objetivos de la última reunión?, ¿Qué voy a hacer hoy?

Reuniones de Scrum

Estas reuniones incluyen a los distintos equipos de trabajo y el objetivo es que puedan realizar coordinaciones. Por ello, cada uno de los grupos debe asignar a un representante para que asista a estas reuniones intergrupales, las cuales deberían ser diarias o interdiarias.

Asimismo, se les consulta a cada integrante lo siguientes: ¿Qué tareas ha ejecutado tu equipo desde la última reunión?, ¿Ha habido algún problema externo a tu equipo que haya impedido cumplir con el objetivo planteado en la reunión anterior?, ¿Qué tareas realizará tu equipo antes de la próxima reunión?, ¿Existen impedimentos en tu equipo?, ¿Existe alguna actividad a ejecutar próximamente por tu equipo que interfiera o afecte de alguna forma el trabajo de otro equipo? Luego

de haber respondido a cada uno de los cuestionamientos se deben proponer soluciones inmediatas a los problemas identificados.

Revisión del Sprint

Una vez que el sprint termina, se realiza la revisión del mismo en donde participan el dueño del producto, el equipo de desarrollo y el scrum master, además de los clientes, usuarios, stakeholders, expertos, ejecutivos y cualquier otra persona interesada.

Esta fase se caracteriza por ser una actividad de inspección y adaptación del producto, ya que es una oportunidad para que el dueño del producto comprenda lo que ha sucedido durante la iteración y pueda observar los avances y verificar si efectivamente se ha cumplido con las expectativas. Por este motivo, un elemento clave en esta etapa es la conversación profunda entre el equipo y el dueño del producto a fin de poder dar a conocer los resultados obtenidos del *proceso*.

Retrospectiva del Sprint

Esta es una reunión que se hace antes de iniciar la planeación del siguiente sprint. Básicamente, esta fase representa una oportunidad para que el equipo scrum pueda autoevaluarse, por lo que discuten qué aspectos han funcionado correctamente, cuáles son los aprendizajes y los problemas que deben solucionarse. Todo ello tiene el objetivo de mejorar la productividad del equipo para los siguientes proyectos.

El propósito de la retrospectiva es poder revisar cómo fue el último sprint en lo que respecta a las personas, relaciones, procesos y herramientas, además de poder identificar y ordenar los temas principales que salieron bien y las potenciales mejoras. Finalmente con ello, crean un plan para implementar las mejoras identificadas.

Con respecto a lo presentado anteriormente se puede determinar que las Metodologías Ágiles de gestión de proyectos se caracterizan por ser simples, flexibles y dinámicas, capaces de responder fácilmente a los cambios y promover la integración del equipo. Además destacan que la Metodología Scrum es una de las más populares actualmente porque es asequible, aplicable a diversos grupos de trabajo y no requiere de excesivas formalidades o documentación que genere gasto en recursos y esfuerzo. Su análisis concluye que es posible verificar la adaptación de los conceptos de Scrum Management, una de las formas de Metodologías Ágiles para admitir su uso en una estructura organizativa funcional, principalmente para atender las exigencias prioritarias que surgen cotidianamente en las organizaciones. (Carneiro, Silva & Alencar, 2018).

2.2.8.2 Lean Change Management

Actualmente las organizaciones se encuentran en un entorno donde lo normal es el cambio constante. Como bien se ha mencionado previamente, el cambio es causado por diversos factores que obligan a las empresas a emplear como herramientas de gestión diversas prácticas innovadoras, las cuales les permitan

pensar en el cambio como pequeños experimentos temporales. Uno de los marcos de gestión del cambio más empleado por las organizaciones en la actualidad es el Lean Change Management, un modelo propuesto por Jason Little, el cual es un conjunto de ideas y prácticas innovadoras que se basan en la experimentación, el feedback continuo y en afrontar los cambios desde la co-creación y enfocándose en las personas como eje central de la metodología.

Cabe mencionar que a diferencia de los modelos tradicionales donde los cambios se impulsan desde arriba, Lean Change Management busca empoderar e involucrar a las personas en el diseño del cambio para que sean capaces de poder tomar decisiones y así construir una nueva realidad. Es decir, co-crear el cambio con aquellos que se verán afectados por el mismo, logrando que tengan una mayor implicación y motivación a lo largo del proceso y que exista una mayor probabilidad de éxito a largo plazo. (Barragán, Zambrano & Hernández, 2017).

Según indica Barragán, Zambrano & Hernández (2017), los objetivos principales del Lean Change Management son proporcionar un mayor entendimiento de la necesidad de cambio en las personas involucradas, poseer un conocimiento profundo del entorno en el que se va a generar el cambio y crear un ambiente motivador, lo cual permita una mayor probabilidad de éxito por lo que es importante que todo el equipo esté alineado y enfocado en alcanzar los objetivos.

En definitiva, esta es una Metodología Ágil en la cual se plantea un sistema para desarrollar un proyecto de la manera más eficiente posible para disminuir el riesgo de falla y evitar al máximo el desperdicio de recursos y esfuerzos. Este modelo trata los negocios, proyectos o ideas como supuestos que deben validarse

mediante una prueba rápida o la experimentación en el mercado para posteriormente validarlo, mejorarlo o simplemente reestructurarlo. Este es un proceso ideal para el lanzamiento de productos basado en la iteración o repetición de procesos, reduciendo los costos de lanzamiento inicial y estableciéndose en el marco de una experimentación estructurada, lanzamientos de productos iterativos y atención a los comentarios de los clientes para generar aprendizaje validado. (Nientied, 2015).

Los pasos para implementar el ciclo del Lean Change Management en un proceso de cambio son los siguientes (Barragán, Zambrano & Hernández, 2017):

Insights (Hallazgos)

Se pretende recolectar información relacionada con los impedimentos, síntomas o problemas que afectan al equipo o a la organización. Se recomienda emplear las siguientes herramientas: entrevistas, ADKAR, valoraciones culturales, Lean coffee o encuestas. Tras la recolección se busca identificar la raíz del problema, es decir, comprender cuál es la situación actual por la que está atravesando la empresa.

Option (Opciones/Alternativas)

Una vez que se ha detectado cuál es el problema o la necesidad de cambio, se procede a determinar cuáles serán las posibles alternativas para enfrentar el problema. En esta etapa se entra en el campo de la hipótesis y se plantean las alternativas, ya que los colaboradores no están 100% seguros cuál de estas opciones será la que logre solucionar el problema. Es muy importante dejar soñar y no

censurar las propuestas planteadas por los individuos. Inmediatamente después que se tienen como mínimo tres alternativas, se procede a priorizarlas según distintos criterios, tales como: costo, impacto y nivel de disrupción.

Experiment (Experimento)

En esta etapa se busca materializar la opción que se determinó anteriormente. Aquí se va a validar si la hipótesis que se planteó es o no correcta. Por esta razón, es importante que los colaboradores contemplen la posibilidad de que dicha alternativa no es la solución al problema presentado en la organización. En definitiva, como resultado de esta etapa se obtiene un valioso aprendizaje, y sobre todo, nuevos hallazgos que servirán como primer insumo para volver a la primera etapa del ciclo e iniciar de nuevo. Además, esta fase posee su propio ciclo:

Preparación

Esta es la etapa de planificación y diseño del experimento en donde se emplean distintos medios visuales para facilitar su comunicación al equipo. Básicamente, se les explica a los colaboradores ¿Cuándo se realizará el experimento?, ¿Dónde se realizará?, ¿Quiénes estarán presentes? y ¿Cuánto durará?

Introducción

En esta fase se lleva a cabo el experimento, en donde se pone a prueba la alternativa anteriormente seleccionada y se pretende comprobar las hipótesis planteadas.

Revisión

Finalmente, se realiza un análisis y evaluación del experimento en el que se determina si surtió efecto o no. De este modo, se aprende de los resultados de cada experimento para ir adaptando el proceso de cambio. En caso se haya logrado el éxito del mismo, se debe trabajar para que este cambio logre consolidarse y forme parte de la cultura organizacional.

Este modelo planteado por Little puede ser muy útil en contextos complejos en donde existe un nivel de incertidumbre medio o alto. Es importante tomar en cuenta que cuando se habla de gestión de cambio, sin duda la incertidumbre es un factor bastante presente en el proceso. Por este motivo, es muy común que los miembros del equipo, quienes actúan como agentes de cambio gasten mucho tiempo planeando estrategias para alcanzar el éxito organizacional para lograr un plan perfecto; sin embargo, en la práctica se dan cuenta que las estrategias planteadas no logran alcanzar las expectativas trazadas. Siguiendo con la propuesta de esta metodología, en estos casos lo que deben hacer las empresas es enfocarse en ejecutar pequeños cambios que apunten a un propósito estratégico claro y no le tengan miedo al experimentar, ya que después de todo cuando se obtiene feedback, finalmente se entiende el impacto del cambio que se tiene en mente.

2.2.8.3 Metodología Kanban

A la hora de emprender el desarrollo de un producto se debe tener en cuenta distintos factores como por ejemplo los tiempos de entrega, presupuestos, casos de pruebas, un buen nivel de comunicación interpersonal entre los miembros del equipo, y sobre todo, una adecuada interpretación de las necesidades del usuario. Efectivamente, cómo se desarrolle cada uno de estos factores depende en gran parte de la metodología de trabajo elegida. Las denominadas Metodologías Ágiles son aquellas que están basadas en el desarrollo iterativo e incremental en donde las funcionalidades se van desarrollando y mejorando con el paso del tiempo. Actualmente, una de las metodologías más utilizadas es la de Kanban. (Bertuzzi, 2016).

Según plantean Barragán, Zambrano & Hernández (2017), Kanban significa “tarjetas visuales”, la cual ha sido una técnica frecuentemente utilizada en el desarrollo de software junto con Scrum. En el año 2004, David Anderson fue el pionero en implementar esta metodología bajo la guía de Don Reinertsen en un proyecto TI de Microsoft.

Es considerado un sistema de gestión del trabajo en curso (WIP, por sus siglas en inglés Work in Progress), que permite definir, administrar y mejorar los servicios proporcionados por el trabajo de conocimiento, haciendo visible lo que de otro modo se define como un trabajo intangible. Puede caracterizarse como un método de "comenzar desde lo que haces ahora" considerándolo un catalizador para el cambio rápido enfocado en las organizaciones, reduciendo la resistencia a este y

alineándolo con las metas de la organización como una aproximación a la gestión del cambio. (Barragán, Zambrano & Hernández, 2017).

Según refiere Anderson & Carmichael (2016), esta metodología establece el flujo de trabajo de forma visual buscando un entendimiento compartido de las tareas que realiza el equipo, así mismo permite ver cuánto es posible manejar a la vez (WIP) ya sea por cada miembro o por el equipo completo y así mismo evaluar que tan bien se entrega el trabajo realizado. El entendimiento de estos procesos genera una mejora continua, pretendiendo ser más predecible y que el trabajo se realice a un ritmo más sostenible, permitiendo una respuesta al cambio más rápida y eficiente.

Por medio de tres simples reglas, Kanban demuestra ser una de las metodologías adaptativas que menos resistencia al cambio presenta. (Yépez & Armijos, 2020). Dichas reglas son:

Visibilizar el flujo de trabajo

Según este principio se busca dividir el trabajo en partes o tareas, escribirlas en una tarjeta y colocarla en la columna inicial, las columnas o estados pueden ser tantas como el equipo considere necesario que pase cada tarea. El objetivo primordial de esta regla es que el trabajo a realizar quede claro, visualizar en que está trabajando cada miembro del equipo y que todos tengas algo que hacer, siempre teniendo en cuenta las prioridades de cada tarea.

Determinar el límite del WIP (Work In Progress, Trabajo en Curso)

Básicamente, esta regla se centra en poder limitar el número de tareas que cada uno de los individuos puede realizar en cada estado del flujo de trabajo, independientemente de la magnitud del proyecto siempre hay una cantidad óptima. El principal objetivo de esta regla es detectar cuellos de botella fácilmente para buscar soluciones, muchas de las veces la solución más eficiente sería la colaboración del equipo que tenga procesos libres y pueda aceptar nuevos ítems.

Controlar el tiempo en completar una actividad (Lead time)

Se pretende medir el tiempo promedio necesario para poder completar un ítem, es decir, que haya pasado por todas las columnas del flujo de trabajo hasta llegar al final. El Kanban tiene por objetivo optimizar el proceso para hacer el lead time lo más pequeño y predecible que se pueda.

Por otra parte, las organizaciones deben considerar como una herramienta fundamental el tablero Kanban, el cual proporciona visibilidad de todo el proceso, mostrando el trabajo asignado a cada miembro del equipo. Además, indica las prioridades de cada tarea y resalta los cuellos de botella existentes, de manera que el equipo se concentre en los problemas que bloquean o impiden el proceso buscando una solución rápida, logrando minimizar los defectos y mantener un flujo estable. Adicionalmente, la aplicación de este tipo de tableros permitirá también equilibrar la demanda con el rendimiento del trabajo liberado por el equipo, consiguiendo un ritmo de desarrollo sostenible, un mayor rendimiento del equipo y mayor calidad del producto final. De esta forma se reduce el tiempo del ciclo y se

incrementa la confianza del cliente al entregar avances de su producto regularmente. (Yépez & Armijos, 2020).

Bertuzzi (2016) refiere que la principal ventaja de Kanban es la flexibilidad que la metodología propone, ya que su falta de reglas duras hace que pueda adaptarse a casi cualquier tipo de proyecto, esto guarda relación con la posibilidad de generar modificaciones “en caliente” cuando cambian las necesidades o prioridades. Otro beneficio tiene que ver con la facilidad de introducción en ambientes laborales más desorganizados que no cuentan con un procedimiento metódico definido o en donde la implementación no debe consumir mucho tiempo del normal flujo de trabajo.

De igual manera, se debe considera que gracias a esta metodología se logra una mejor visibilidad de los cuellos de botella en tiempo real, permitiendo que el equipo pueda colaborar para optimizar la cadena de valor en lugar de ocuparse cada uno de su parte. Este síntoma de cuello de botella está ligado al exceso de ítems en una determinada columna, mientras que las demás están vacías. (Bertuzzi, 2016).

2.3 Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos cinco años a nivel nacional e internacional

2.3.1 Estudios nacionales

Ortega & Solano (2015), efectuó la investigación para obtener el título profesional de Licenciatura sobre “La Gestión del Cambio Organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: Una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada”, donde el objetivo del estudio fue analizar la aplicabilidad de las teorías del cambio organizacional provenientes principalmente de la experiencia privada en la gestión de procesos de cambio de las entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano. Se buscó identificar y comprender los principales elementos involucrados en este proceso, con la finalidad de construir un esquema explicativo. Las herramientas empleadas para el recojo de información fueron las entrevistas semi-estructuradas a veintitrés (23) expertos del Poder Ejecutivo peruano y el análisis documental.

Dentro de los resultados, se determinó que el esquema explicativo desarrollado a partir de las teorías de cambio existentes es aplicable al fenómeno de cambio organizacional y su respectiva gestión en las entidades públicas del Poder Ejecutivo. Además, se considera que las distintas teoría contienen ocho elementos en común: presiones actuales de cambio en el escenario global, ámbitos organizacionales de cambio, enfoque del proceso de cambio, diagnóstico de fuerzas del cambio, agente de cambio, etapas de la gestión del cambio, resistencias y estrategias para superarlas y puntos críticos para la gestión del cambio.

Asimismo, se determinó que el ámbito de cambio más frecuente en el Poder Ejecutivo es la estructura organizacional, mientras que los aspectos menos frecuentes de cambio son la cultura y el comportamiento de las personas, ya que son considerados como ámbitos difíciles y que requieren de mayor tiempo, tanto en la gestión privada como pública. Igualmente, se determinó que existen ciertos factores que influyen directamente en la gestión del cambio, tales como globalización, tecnologías de la información, naturaleza de la fuerza laboral, crisis o problemas económicos, política internacional o mundial y tendencias sociales. Asimismo, se identificó aquellas fuerzas que restringen el cambio organizacional, tales como una cultura organizacional conservadora, inercia de grupo, amenaza a las relaciones de poder, falta de visión y percepción del entorno, limitaciones de presupuesto, inercia estructural, amenaza a la experiencia, inversiones fijas y convenios interinstitucionales.

Por otro lado, es fundamental que las organizaciones actualmente realicen mayor énfasis en el factor humano, ya que según lo hallado, la forma más adecuada para gestionar el cambio organizacional es fomentar más la participación y compromiso de los colaboradores en la generación de la propuesta de cambio, ya que su experiencia podría influir positivamente en la decisión de cambio. Además, destacan que para que se pueda gestionar el cambio en el sector público, es fundamental contar con capital político, con conocimiento acerca de la dinámica interna de la organización y con disponibilidad presupuestal para llevarlo a cabo. Finalmente, concluyen asegurando que la gestión del cambio puede ser abordado como un proceso compuesto por una serie de actividades y tras analizar las distintas

propuestas teóricas, se pueden reagrupar las etapas en cuatro: diagnóstico del cambio, planificación, implementación y evaluación y control.

Ramírez (2017), realizó su proyecto de tesis para optar por el grado académico de Gestión Pública sobre “Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción”, cuyo objetivo fue poder conocer la percepción de los trabajadores con respecto a la gestión del cambio. Para ello, se tomó en consideración cinco dimensiones: valoración, comunicación, conocimientos, motivación y liderazgo, así como determinar si en efecto existe relación entre ambas variables. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo transversal, descriptiva y correlacional con una muestra de 60 trabajadores de la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanación del Ministerio de la Producción, sede Lima. Los datos fueron recopilados por medio de la técnica de la encuesta y se aplicó un cuestionario como instrumento para poder medir gestión del cambio organizacional y otro para el desempeño laboral de los trabajadores. Ambos instrumentos contaron con validez y confiabilidad. Para el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva procesando los datos de ambas variables. Asimismo, se aplicó la estadística inferencial para observar la significancia de los resultados, para comparar los datos de las variables y determinar la correlación de las mismas, por lo que se efectuó la prueba de hipótesis con el estadístico Rho de Spearman.

La propuesta realizada apunta a que no existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional referida a los componentes de valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo y el desempeño laboral,

determinando que en efecto una variable no determina el comportamiento de la otra. Asimismo, concluyó afirmando que no existe una relación significativa entre la valoración personal referidos a los esfuerzos de lealtad, circunstancias, competitividad, cuidado, pertinencia y honradez del componente de la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral. También determinó que no existe una relación significativa entre la comunicación referida a la gestión del cambio en cuanto a demandas, oportunidades, comunicación efectiva e información durante los procesos de gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral. Luego aseguró que no existe una relación significativa entre la motivación de la gestión del cambio organizacional referido a la promoción, evaluación, aceptación, motivación y el desempeño laboral. Finalmente, determinó que el liderazgo referido a los mandos del líder, ambiente laboral, escucha a preguntas y políticas de cambio durante los procesos de la gestión del cambio organizacional no se relaciona con el desempeño laboral.

Tarazona (2017), realizó la investigación: “Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017”, el cual tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional en los trabajadores de la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud. El estudio es de tipo básico, cuantitativo, transversal, de diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La muestra establecida fue de 133 servidores públicos. Como instrumento se empleó dos cuestionarios, para gestión del cambio se utilizó un cuestionario de 28 ítems

adaptado de Gordon, Duck y Kotter, mientras que para evaluar la variable de clima se empleó un cuestionario de 50 ítems adaptado de Palma (2004).

Como resultado se determinó que existe una correlación directa, alta y significativa entre ambas variables, afirmando que si el ambiente laboral se caracteriza por ser un entorno en donde predomine la profesionalidad, la confianza y el respeto, esto motivará a los trabajadores a tener una mayor participación y a comprometerse con los objetivos organizacionales, logrado así una mejora continua. De igual manera, se encontró que el 45.11% de los participantes tienen una percepción de gestión del cambio media, mientras que el 45.86% tiene una percepción de clima organizacional media.

Peña & Prado (2018), desarrollaron un estudio denominado “Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016”, el cual tiene como objetivo determinar la correlación en grado y sentido entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, ya que como determinan los autores, el factor de resistencia es un componente habitual en los procesos de cambio, el cual se genera cuando los directivos no plantean una estrategia y no involucran al personal en dicho proceso. El tipo de investigación es aplicada, el enfoque investigativo es cuantitativo, mientras que tiene un diseño no experimental. La población del estudio es de 331 personas, mientras que la muestra se obtuvo de 75 encuestas seleccionadas al azar, las cuales permitieron determinar el nivel de resistencia al cambio y el nivel de trabajo en equipo que caracteriza al personal. En efecto, la investigación cuenta con validación y confiabilidad del instrumento. Los datos

obtenidos fueron analizados por medio de tablas de frecuencia y el diagrama de barras, así como el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Como resultados se obtuvo que un 84% de la muestra tiende a presentar cierta predisposición a ser resistente ante posibles entornos de cambio, lo cual refleja una situación preocupante en el sector público, dado que sus trabajadores no suelen ser capacitados en temas de gestión. Asimismo, se determinó que existe una correlación moderada e inversa entre la resistencia al cambio y su nivel de trabajo en equipo.

Sullca (2018), presentó la investigación: “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el programa de complementación Alimentaria. Municipalidad de SJL, 2018”, la cual tiene como principal objetivo determinar la relación entre gestión del cambio y planificación estratégica de los trabajadores del programa de complementación alimentaria de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. Este estudio presenta un enfoque cuantitativo, la investigación fue básica con un nivel descriptivo y correlacional, y un diseño no experimental con corte transversal. Para obtener la muestra representativa se aplicó la técnica del muestreo probabilístico, por lo que se contó con la participación de 120 trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. Se emplearon como instrumentos de medición dos cuestionarios contruidos por la autora, los cuales fueron sometidos a validez y confiabilidad. Por un lado, uno sobre gestión del cambio organizacional que consta de 23 ítems con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple de tipo Likert y cuenta con tres dimensiones: resistencia al cambio, cambio organizacional y reingeniería. También se aplicó un cuestionario

de planificación estratégica que consta de 20 ítems con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple de tipo Likert y está conformada por tres dimensiones: cultura organizacional, políticas, talento humano. Los datos obtenidos fueron analizados mediante el estadístico Rho de Spearman, obteniendo como resultado la existencia de una correlación positiva y significativa entre las variables, es decir, a mayor planificación estratégica mejor gestión del cambio.

Asimismo, se halló un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,830 y un nivel de significancia de 0,000 entre las variables de resistencia al cambio y planificación estratégica. Igualmente se determinó una correlación de 0,837 y un nivel de significancia de 0,000 entre las variables de reingeniería y planificación estratégica. Finalmente, se puede concluir que existe un nivel de relación alta entre las variables anteriormente mencionadas.

2.3.2 Investigaciones internacionales

García & Forero (2016), realizaron un trabajo de investigación sobre la “Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia”, cuyo objetivo fue identificar la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en los funcionarios de una entidad pública de la ciudad de Bogotá. Esta presenta un enfoque no experimental y correlacional, ya que son variables de corte cuantitativo. Por su parte, se empleó un muestreo no probabilístico autoselectivo, para lo que se contó con la participación de 101 funcionarios de empresas en proceso de cambio de estructura, funciones y/o administración de la ciudad de Bogotá.

Sociodemográficamente la muestra estuvo compuesta fundamentalmente por mujeres (52.5%); el 74.3% del total eran profesionales, y el 18.8% eran técnicos; 55.4% eran soltero(a) s y 33,7% casado(a) s; y en cuanto al tipo de contrato, el 88.1% tenían contrato de prestación de servicios. El tiempo de vinculación era de 12.5 años y de antigüedad en el cargo de 8.3 años.

En la investigación se aplicó el instrumento de Medición de Cambio (IMC), el cual está construido por nueve variables principales: adaptabilidad, liderazgo, participación/ integración, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio. Además, presenta tres factores de primer orden: factor individual, factor grupal, factor organizacional y dos factores de segundo orden: gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio. Por otro lado, para evaluar la calidad de vida laboral, se empleó la prueba que lleva el mismo nombre, la cual consta de ocho dimensiones: compensación y beneficios, condiciones del ambiente y del trabajo, naturaleza de la tarea, desarrollo y seguridad laboral, democracia organizacional, derechos fundamentales, equilibrio laboral e impacto social. El análisis de los datos se realizó a través de Rho de Spearman y se determinó que existe una correlación significativa al 0.001 con todas las variables del cambio organizacional y de calidad de vida, excepto las de resistencia al cambio.

Lo que destacan los autores es la importancia de reconocer la relevancia de la calidad de vida y el compromiso con las tareas, ya que estos factores garantizan el logro de objetivos organizacionales, los cuales permitirán una mayor disposición al cambio. Adicionalmente, se puede establecer que tanto el cambio organizacional

como la calidad de vida laboral son multidimensionales. Por esta razón, no pueden ser entendidos como elementos inarticulados en las organizaciones, por lo que se van a ver afectados por otros aspectos, los cuales generan alguna influencia en la forma como los trabajadores los perciben.

Jalagat (2016), realizó el artículo denominado “The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective”, el cual tiene como objetivo dar a conocer por medio de una revisión de literatura el impacto del cambio y también abordar aquellos factores que son determinantes para generar el cambio. Por un lado, los factores internos, tales como tecnologías, cambios y procesos operativos, leyes y políticas internas, iniciativas de modernización organizacional, cambios en la gestión de decisiones, etc. Mientras que, los factores externos abarcan temas como globalización, masificación de la información, un mercado altamente competitivo y complejo, factores políticos, factores, económicos, factores socioculturales, fuerzas ambientales, entre otros.

Asimismo, se destaca la importancia del cambio dentro de las organizaciones, ya que es un hecho inevitable, pero que garantiza la supervivencia de toda empresa. Cabe destacar que, la planificación es un elemento clave para asegurar el logro de las metas y objetivos corporativos. De igual manera, se determina que se puede clasificar el cambio en dos: cambio de primer orden o evolutivo, con el cual se busca mejorar algunas situaciones actuales, tareas, conductas, etc. Por otro lado, el cambio de segundo orden o transformacional que aborda modificaciones en la estructura organizacional. Igualmente, el autor destaca sobre las consecuencias del cambio, asegurando que pueden ser positivas

(confianza de los empleados, ventaja competitiva, crecimiento y dinamismo) como negativas (resistencia al cambio, incompetencia de los agentes de cambio, percepción selectiva, falta de información y de apoyo administrativo). Además, el autor plantea cómo implementar la gestión de cambio de manera efectiva a través de cinco pasos: 1) Identificación del problema y evaluar la necesidad de cambio, 2) Visualización del futuro deseado, 3) Implementación sistematizada y organizada, 4) Manejo de la resistencia al cambio, 5) Gestionar el cambio de manera proactiva.

Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), realizaron un estudio llamado “Aplicación del modelo de Lewin a una Organización de la Sociedad Civil (OCS): Cambio organizacional y liderazgo”, el cual tiene como principal objetivo analizar por medio de las dos primeras etapas del modelo de cambio planteado por Kurt Lewin, el proceso transformacional en una asociación civil de México, llamada OIAC, una organización sin fines de lucro, conformada por un equipo interdisciplinario. Para esta investigación, se empleó el estudio de caso, no experimental y exploratorio, con la finalidad de pautar una iniciativa de cambio organizacional.

Asimismo, se utilizó como instrumento la observación participante, para así poder documentar el proceso de cambio, por dicho motivo, se podría considerar el estudio como un trabajo etnográfico. Básicamente, los autores con dicha investigación pretendían buscar soluciones prácticas y actuales que estaban amenazando a la organización.

La primera etapa de recolección de datos tomó aproximadamente seis meses, en donde se observaba al líder y a los colaboradores para determinar qué

fortalezas y debilidades presentaban. De igual manera, los mismos llenaron un formato con los cuales se pretendía recopilar sus puntos de vista, complementándose la información con entrevistas individuales a 19 personas, de los cuales el 26% pertenecía al género masculino y el 74% al femenino. La edad media del personal es de 37 años, y fluctúa entre los 24 y 54 años.

Se obtuvo como resultados que el modelo de tres etapas tras ajustarse a la situación específica, en definitiva, contribuye a los procesos de cambio planeados a corto o mediano plazo en las organizaciones, ya que ofrece herramientas sólidas para diseñar un proceso de cambio y promover su aceptación en las áreas involucradas. Además, se identificaron como fuerzas impulsoras de cambio: el líder-fundador, la identidad de grupo, cultura organizacional de innovación, valores, responsabilidad en tareas, conocimientos y experiencias y la confianza. En contraste, las principales fuerzas obstaculizadoras son: actitud pasiva de los colaboradores, restricción de tiempo, canales de comunicación inadecuados entre el líder y el personal, falta de compromiso en acciones administrativas de cada miembro, toma de decisiones centralizada, alejamiento de colaboradores que conduce a enojo e incertidumbre, y polarización de las actividades que provocan sobrecarga de trabajo en ciertos grupos. Adicionalmente, se determinó que este modelo disminuye la resistencia al cambio, ya que se establecen los parámetros necesarios que garantizan el éxito del proceso.

Miguel (2016), realizó la investigación: “La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de Centros de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de Hospitales Públicos de Alta

complejidad”, cuyo objetivo es utilizar la teoría de la gestión como instrumento de análisis de la resistencia al cambio organizacional de un Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de hospitales públicos de alta complejidad. La investigación es un estudio exploratorio que se realizó a través de un censo de opinión a la población, con la finalidad de determinar el nivel de resistencia al cambio de los integrantes tras la implementación de un sistema de gestión de la calidad. La población se encuentra conformada por 16 trabajadores, el 68.8% corresponden al sexo femenino, mientras que el 31.3% al plantel masculino. Cabe destacar que, el rango etario es de 24 a 63 años y el 75% de sus integrantes cuentan con una antigüedad igual o menor a 10 años en el Centro y el Hospital. Para ello, se utilizó como instrumento de recolección de datos una adaptación del modelo presentado por Gustavo García Chacón, que permite un diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyecto. Este consiste en una encuesta de 28 preguntas y cuenta con cinco dimensiones: factores individuales asociados al querer/sentir/desear, factores asociados a la organización, factores asociados a las autoridades de la organización, factores asociados a los agentes de cambio y factores asociados al proyecto de cambio. Se trabajó con una muestra de 16 personas.

A partir de lo recopilado se puede determinar que a nivel global la mayor resistencia al cambio proviene de aquellos factores asociados a la organización, específicamente al factor de experiencias de cambios organizacionales. Esto se debió a que los trabajadores nunca o en pocas ocasiones habían estado en contacto con el cambio. Es por ello que ante este nuevo proceso de cambio, se sentían desconfiados. De igual manera, otro factor que afecta de manera notable en la

resistencia al cambio es la comunicación, ya que en muchos casos no es la más óptima y tiende a llegar el mensaje de manera informal. Por otro lado, la dimensión que facilita el apoyo al proceso de cambio es la del agente de cambio, específicamente, el factor querer/ desear y responsabilidad, esto se genera básicamente porque los individuos observan un gran compromiso por parte del responsable de la gestión del cambio.

Salgado, Lería, Arcos, Pineda & González (2018), desarrollaron el siguiente estudio: “Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros”, donde el objetivo fue analizar la relación entre la actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros de una empresa ubicada en la región de Atacama, Chile. Esta investigación empírica, en el que se emplea una estrategia asociativa de tipo transversal y un diseño de grupos naturales, en el que participaron 251 trabajadores entre gerentes, supervisores, profesionales técnicos y administrativos. Como instrumento de medición se empleó la Escala de Actitudes hacia el cambio (EAC), el cual cuenta con las categorías de creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos. También se empleó la Escala de Resistencia al Cambio (ERC) que consta de seis partes, tres orientados a los factores individuales y los otros tres sobre los factores de la organización. De igual manera, se utilizó una encuesta para recabar datos sociodemográficos, ya que se encontró que los trabajadores mayores a 51 años puntúan más bajo que los rangos menores en la dimensión actitud de temor hacia el cambio.

Asimismo, se determinó que existe una actitud favorable hacia el cambio organizacional; sin embargo, también se presenció un nivel medio/moderado de resistencia, debido a que se presenta cierta desconfianza por parte de los colaboradores en relación a las estrategias que serán empleadas para efectuar el cambio. Adicionalmente, se identificó que la jerarquía organizacional influye en la gestión del cambio, dado que los altos funcionarios tienen mayor apertura hacia el cambio a diferencia de los puestos inferiores, los cuales presentaron una actitud de cinismo frente a dicho proceso. Estos hallazgos ponen en evidencia la importancia de fomentar la participación y el compromiso entre los miembros de la organización.

2.4 Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención y prevención del tema

2.4.1 Método de las Constelaciones Organizacionales

Salazar (2018), plantea que en la actualidad las organizaciones se encuentran en permanente crecimiento e innovación para sobrevivir a las exigencias del mercado, mientras la organización va alcanzando mayores dimensiones se torna mucho más complejo realizar una buena gestión que involucre a todas las áreas de la empresa, motivo por el cual la gran mayoría de organizaciones aplican el pensamiento lineal, sin detenerse a observar, pensar y analizar.

Por otra parte, en este tipo de organizaciones existe una gran limitación para la solución de problemas, debido a que consideran que el problema involucra únicamente a una sector de la organización, el cual es responsable de identificar una solución inmediata, cuando en realidad este problema afecta a toda el sistema y es necesaria la colaboración del personal para detectar la raíz del problema. En este sentido, las empresas deben de salir de su zona de confort y empezar a ver la organización como un sistema, compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas que no se pueden dividir, considerando al sistema como un todo y no como la suma de las partes que lo originan. (Salazar, 2018).

Ante dicha situación, surge la necesidad de emplear el pensamiento sistémico para poder abordar a las organizaciones como un sistema en su conjunto y así poder identificar los problemas que verdaderamente están afectando a toda la empresa. Por este motivo, se tomó como base esencial los principios de la Teoría de las Constelaciones Familiares para poder explicar la gestión sistémica en las

organizaciones, ya que esta propuesta creada en los años ochenta por Bert Hellinger permite entender las relaciones familiares. (Salazar, 2018).

Según Salazar (2018), la Teoría de Constelaciones Organizacionales desarrollada por Gunthard Weber constituye una herramienta de análisis y diagnóstico dentro de la psicoterapia sistémica que permite descubrir dinámicas ocultas en las organizaciones y sus equipos. De una manera rápida proporcionan un panorama claro sobre la realidad, su problemática y su eventual solución de forma intuitiva y fluida.

Gómez (2014), refiere que el desarrollo de las constelaciones en el ámbito organizacional se debió a que, las empresas vieron la necesidad de hallar una herramienta que les permita humanizar a las organizaciones para competir en un mundo globalizado. En definitiva, las constelaciones organizacionales pueden emplearse como un instrumento de diagnóstico, el cual permita abrir vías de solución, posibilitando un acceso vivo a nuevas dimensiones de relaciones y nexos en las empresas. También dinámicas desconocidas y de las que no se tenía consciencia para que finalmente puedan salir a la luz, logrando que el sistema goce de recursos nuevos para incorporar soluciones a las dificultades.

Por esta razón, se puede determinar que las constelaciones organizacionales pueden emplearse como una herramienta de utilidad triple: de diagnóstico (sirve para clasificar preguntas como: ¿Qué está sucediendo?), diseño (simular situaciones o planes a futuro, ¿Cómo reaccionarán los colaboradores?) y cambio (descubrir qué es lo que fallaba en la dinámica disfuncional, realizando una corrección y logrando que la organización pueda dar nuevos pasos). (Salazar, 2018).

El pensamiento sistémico nos permite ver a la organización como un organismo vivo donde las dinámicas de todo influyen por encima de los individuos que la componen. Por lo tanto, Svetlichich (2016), explica que los principios sistémicos que se deben tener en cuenta para que la organización esté saludable están relacionados a que cada uno de sus miembros tienen igual derecho a tener su puesto dentro del sistema, así como que hay un orden correcto de posiciones dentro del sistema y que en cualquier intercambio tiene que haber un adecuado equilibrio entre dar y recibir. Estos principios son:

Derecho a la pertenencia

Dentro de la organización todos tienen el derecho a su lugar, por lo que se considera que el respeto es el principio más importante. Cuando las personas reconocen que tienen un lugar en la empresa y son respetadas podrán trabajar con tranquilidad. Por este motivo, todos tienen derecho a pertenecer y nadie puede ser excluido del sistema, incluso los que por diversos motivos ya no se encuentran en la organización. Cabe destacar que, la pertenencia es electiva y exige el cumplimiento de responsabilidades.

Por lo general, se suele pensar que cuando pasa el tiempo y alguien ya no está como es el caso de los fundadores, trabajadores despedidos, entre otros, simplemente pueden ser olvidados por la organización; no obstante, luego se puede observar que esos puestos tienen una alta rotación o grandes dificultades para cubrirlos. Con respecto a esto, es fundamental que para que una organización sana se dirija hacia el futuro, siempre debe tener presente en su memoria a sus fundadores y todo el esfuerzo con el cual lograron posicionar a la empresa. Este reconocimiento

del pasado es lo que le permite a las organizaciones adquirir fuerza para su desarrollo futuro.

Equilibrio

Para que las organizaciones puedan desarrollarse exitosamente, es crucial que se establezca un equilibrio entre dar y recibir, esto quiere decir, entre los individuos, entre los individuos y el sistema y entre las diferentes partes del sistema. La empresa tiene como obligación crear un ambiente en donde todos se sientan tratados de modo equitativo, de manera que se puedan reconocer los talentos de cada uno de los miembros de la organización. Un gran ejemplo de este principio es cuando se les entrega una remuneración equitativa a los funcionarios.

Jerarquía

El sistema exige que ciertas posiciones y órdenes jerárquicas tengan prioridad por lo que deben ser respetadas. Esto guarda relación con la antigüedad, especialización, cualificación, jerarquía funcional, etc. Es por ello que, cuando en las organizaciones se crean funciones no necesarias para favorecer a determinadas personas sin respetar la antigüedad o la jefatura, se viola el principio de pertenencia, generando un sufrimiento organizacional, el cual impacta tanto dentro como fuera de la empresa.

Según Svetlichich (2016), estos principios no son leyes ni reglas, puesto que en caso las organizaciones las ignoren, los sistemas aún seguirán funcionando. Sin embargo, si es importante tomarlas en cuenta, ya que esto permitirá que las organizaciones fluyan de una manera más armónica, generando una sensación de

alivio. Además, esto permitirá el acceso a esa información que está guardada a un nivel subconsciente de la empresa, por lo que se podrá observar y descubrir que es lo que está ocurriendo en su interior.

Cabe destacar que, tanto los profesionales que aplican la Teoría de Constelaciones Sistémicas Organizacionales como la mayoría de clientes, los representantes y los observadores cambian sus miradas sobre los problemas y los perciben con nuevas actitudes y nuevos modos de pensar. Se puede concluir que el trabajo con constelaciones aplicado en el ámbito organizacional supone conectar con el pasado y la historia de la empresa. Además, implica contactar con todos los que pertenecen a la organización, incluyendo los que fueron excluidos. Por otra parte, significa ver los límites sistémicos y las opciones de un individuo, en lugar de afirmar que todo lo puede hacer desde su voluntad o capacidad. Finalmente, supone poder ver los cambios de enfoque con puntos de vista más eficaces sobre las organizaciones y la vida en general. (Gómez, 2014).

2.4.2 Teoría de la Curva Inversa del Cambio

En un mercado en donde la única constante es el cambio, la falta de adaptación es uno de los principales motivos que tienen en común las organizaciones y en este contexto, la Curva Inversa del Cambio surge como un modelo que permite presenciar las distintas etapas por las que atraviesan los trabajadores, quienes se ven afectados por los distintos procesos de cambio organizacional. Por lo tanto, es fundamental tomar consciencia sobre esta

propuesta, ya que les permite a las personas poder comprender sus reacciones emocionales, de manera que se les facilite la transición hacia el cambio y se les brinde el apoyo que necesitan. (López, 2019).

Este modelo se basa en los estudios realizados por la doctora en medicina y psiquiatría Elisabeth Kübler-Ross, quien presentó una propuesta teórica en 1996 sobre cómo afrontar los procesos de duelo psicológico a través de cinco etapas: negación, ira, negociación, depresión y aceptación, las cuales forman parte del marco en el que aprendemos a aceptar la pérdida de un ser querido (Kessler, 2016). Posteriormente, Denis Jaffe y Cynthia Scott lograron adaptar este modelo psicológico al proceso de cambio organizacional.

Como destaca Pulido (2017), un proceso de cambio siempre tiende a presentar ciertas resistencias e incertidumbres. La aplicación de dicha herramienta es necesaria, ya que los recursos son escasos y también el desgaste de las personas en dichos procesos es elevado tanto a nivel cuantitativo como cualitativo cuando fracasan.

Pulido (2017), presenta las cuatro fases de la Curva Inversa del Cambio (Fig. 6):

Negación

Esta etapa inicia cuando las personas se enteran a través de vías informales (rumores) o formales (comunicados) que hay un cambio en la empresa. Al empezar todo proceso de cambio las personas tienden a negar su realidad, puesto que se

modifica la manera en que están acostumbradas a realizar las cosas, es decir, manifiestan como una especie de ceguera inconsciente ante la necesidad de cambio.

En esta fase, las personas por lo general mantienen las mismas prácticas que realizaban en el pasado con el objetivo de mantener el equilibrio. En efecto, esto genera un impacto psicológico en las personas, ya que presentan una conducta suspicaz y un anclaje conductual. Aquí se observan las primeras alteraciones a nivel de la cultura organizacional.

Resistencia

Esta etapa es la más crítica y difícil del proceso de transformación, puesto que al salir de su zona de confort las personas perciben el proceso de cambio como una amenaza. Asimismo, los colaboradores manifiestan su desacuerdo de forma activa (quejas y protestas) o pasiva (indiferencia, rechazo y apatía). Ante la pérdida de ese aparente status quo, las personas resistentes tienen como objetivo frenar el proceso de cambio con argumentos que se oponen a las nuevas prácticas y razones que giran en torno a excusas.

Asimismo, presentan ciertos trastornos de comportamiento, ya que llegan a un punto en el que no han sido tratados de manera justa y se generan conflictos, angustia, inestabilidad, irritabilidad, ansiedad y depresión. Es importante tomar en cuenta que para facilitar la transición de esta fase, las organizaciones deben fomentar la práctica constante de la escucha activa y dar respuesta inmediata a las distintas inquietudes que se pueden ir presentando.

Exploración

En esta fase los colaboradores dejan de ver al cambio como una amenaza y empiezan a percibirlo como un proceso necesario y una oportunidad de mejora. En definitiva, las personas están más involucradas y preocupadas por la búsqueda de soluciones y están decididas a aprender y asimilar el nuevo modelo de comportamiento. Durante este periodo es crucial gestionar la incertidumbre, el miedo al fracaso y el temor a experimentar, de manera que se logre impulsar el desarrollo de sus habilidades por medio de sesiones de capacitación y coaching.

Compromiso

Finalmente el aprendizaje del modelo está consolidado, de manera que las personas presentan una visión más clara sobre el proceso del cambio, asimilando su impacto y el cómo esto afectará en los hábitos organizacionales. Los individuos dejan de presentarse resistentes al cambio y empiezan a involucrarse más en el proceso de transformación. En esta etapa se logra un incremento de la productividad, se despliega todo el potencial del capital humano y se perciben los beneficios del cambio. Además, es clave que se celebren los logros y que el equipo que participó activamente en el proceso sea recompensado para que el cambio se convierta en una realidad que garantiza el crecimiento organizacional.

Figura N°6: Modelo de Curva Inversa del Cambio

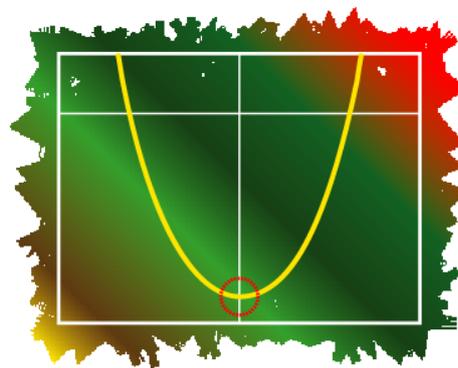


Fuente: Pulido (2017)

No obstante, Pulido (2017), asegura que podría generarse una variación específicamente en la zona de punto de quiebre (Fig. 7) por un aumento de resistencia. Igualmente, destaca que en los procesos organizacionales, siempre hay una posibilidad de que sucedan alteraciones repentinas. Por esta razón, determina que la zona de punto de quiebre es un espacio temporal en el que un rumbo determinado de cambio se ve afectado, generando desconfianza. Por este motivo, surge una nueva fase de descomposición (Fig.8). En esta, los mejores colaboradores tienden a renunciar, se pierde el rumbo del negocio y la esperanza de poder recuperar el equilibrio. En efecto, esto impacta directamente en la psicología del personal, disminuyendo su capacidad de trabajo, seguridad y autoestima. Además, todo esto puede llegar a generar una ruptura y quiebre en la empresa.

Pulido (2017), destaca que la manera de intervenir en este tipo de situaciones es a través del liderazgo, ya que este elemento generará que se revierta la situación de deterioro.

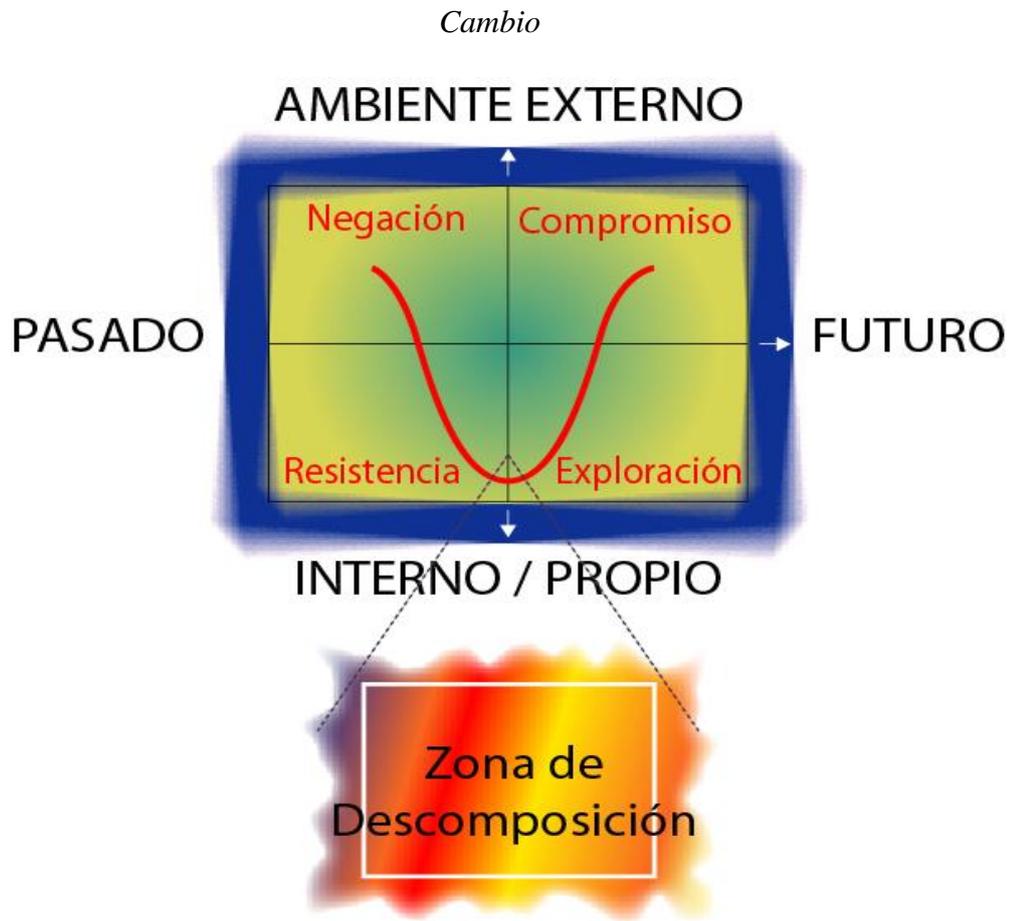
Figura N°7: Zona de punto de quiebre en el Modelo de la Curva Inversa del Cambio



PUNTO DE QUIEBRE

Fuente: Pulido (2017)

Figura N° 8: Fase de descomposición en el Modelo de la Curva Inversa del



Fuente: Pulido (2017)

III. RESULTADOS

3.1 Discusión del tema

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se ha podido comprobar que la gestión del cambio organizacional es determinante para el éxito de las empresas públicas tanto a nivel nacional como internacional. Esta variable cobra aún más importancia en la actualidad, sobre todo, frente al panorama actual mundial con cambios rápidos respecto a la globalización, las tecnologías de información, la naturaleza de la fuerza laboral, y las tendencias sociales. (Ortega & Solano, 2015).

Respecto a los modelos teóricos, cabe señalar que los modelos que se encuentran en la mayoría de investigaciones actuales continúan vigentes, a pesar de ser antiguos. Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), demostraron que el Modelo de los Tres Etapas del Cambio de Kurt Lewin, a pesar de haber sido uno de los primeros modelos teóricos sobre gestión del cambio, en efecto puede ser una excelente opción, una vez que este se logre ajustar a la realidad específica de la organización. En definitiva, contribuye a los procesos de cambio planeados a corto o mediano plazo en las organizaciones, debido a que ofrece una amplia variedad de herramientas sólidas que permiten diseñar un proceso de cambio. Asimismo, es un modelo que permite disminuir de manera significativa la resistencia al cambio.

Además, se hallan distintos factores que tienen un rol crucial en cómo se desarrolla la gestión del cambio, de manera que estas pueden garantizar el éxito del proceso o de lo contrario, generar una ruptura o quiebre en las organizaciones. Por este motivo, se ha considerado pertinente clasificar dichas variables en tres grupos,

lo que permitirá una mejor comprensión del impacto que tienen en la gestión del cambio. Estas son las variables organizacionales, las variables individuales y las variables de competencia.

En cuanto a las variables organizacionales, se determinó que el clima organizacional presenta una relación directa, alta y significativa con la gestión del cambio, ya que como menciona Tarazona (2017), si el ambiente laboral se caracteriza por ser un entorno en donde predomine la profesionalidad, la confianza y el respeto, esto motivará a los individuos a tener una mayor disposición para el cambio al sentirse seguros en dicho ambiente. Asimismo, García & Forero (2016), comprobó que existe una correlación significativa entre las variables de calidad de vida laboral y gestión del cambio, proponiendo que una organización que promueva beneficios a sus trabajadores y vele por su bienestar impulsará una mayor disposición al cambio y un mejor desarrollo del mismo.

Además, Sullca (2018), determinó que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión de cambio y la planificación estratégica. Este hallazgo guarda cierta relación con lo propuesto por distintos autores, tales como Lewin, Kotter, Schein, y Gonçalves, quienes valoran y enfatizan la fase de planificación y diseño de estrategias y/o acciones, ya que esto le permitirá a los involucrados en el cambio trazar el camino necesario para alcanzar el éxito y la mejora continua de la empresa. Adicionalmente, es importante que esta planificación se comuniquen no solo a nivel superior, sino a todos los trabajadores. Esto se desprende de los hallazgos de Salgado, Lería, Pineda & González (2018), quienes encontraron que los altos funcionarios tienen mayor apertura hacia el cambio a diferencia de los

puestos más bajos, quienes son más cínicos ante dicho proceso. Por un lado, esto podría generarse, ya que probablemente las personas que ocupan puestos más altos cuentan con mayor experiencia de cambio organizacional o inclusive porque son quienes en muchas ocasiones asumen el rol de agentes de cambio y lideran la gestión. También podría deberse a que los trabajadores de puestos más bajos están más expuestos a ser reemplazados.

Las variables organizacionales mencionadas apuntan a que es indispensable generar una estructura predecible y sólida la cual sirva como base para implementar cambios favorables. En este sentido, mientras más información tengan los trabajadores sobre el cambio que será implementado, más planificación exista sobre los pasos necesarios y más confianza exista hacia la empresa gracias a su trato con los empleados, mayor será la apertura al cambio. En este sentido, las variables organizacionales pueden utilizarse de tal manera que otorguen una base segura hacia los empleados, con la finalidad de favorecer un cambio fluido y con menor resistencia. La importancia de ello es aún mayor para las empresas públicas, ya que es muy usual en estas instituciones que por la burocracia y la falta de objetivos claros y comunes, el proceso de cambio carezca de claridad y dirección.

Respecto a las variables individuales que afectan a la gestión del cambio como determinaron Salgado, Lería, Pineda & González (2018), por lo general los colaboradores suelen presentar una actitud positiva hacia el cambio; sin embargo, las personas presentan un nivel medio/moderado de resistencia, debido a que tienen cierta desconfianza con respecto a las estrategias que se emplean para efectuar el cambio. Asimismo, Peña & Prado (2018), encontraron que el 84% de evaluados

tiende a presentar cierta predisposición a ser resistente ante posibles entornos de cambio. En relación a ello, Miguel (2016), asegura que la resistencia proviene de factores internos (poca comunicación) y personales (falta de experiencia con cambios).

En efecto, esa actitud de cinismo que trae consigo una resistencia inminente en las organizaciones, muchas veces son consecuencia de la falta de ciertas variables tales como la participación y el compromiso. Por su parte, Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), descubrieron que mientras más involucrados estén los trabajadores, mayor será su capacidad de adaptación y aceptación hacia los procesos de cambio y por ende, no habrá registro alguno de factores que impidan el curso natural del cambio. En la misma línea, Jalagat (2016), encontró que la percepción del cambio es determinante para la gestión del cambio, ya que de ello dependerá la manera en la que los individuos se enfrenten al cambio y también determinará el grado de participación y compromiso que presenten. Tarazona (2017), halló que si los trabajadores no tienen una noción clara de lo que se necesita para lograr el proceso, se puede desencadenar una posible resistencia.

Entonces, queda claro que el factor humano es una parte importante de la gestión del cambio. Variables individuales como la actitud, la percepción y la resistencia deben ser tomadas en consideración a la hora de implementar este tipo de intervenciones, ya que es de suma importancia favorecer un ambiente de participación y confianza donde los empleados puedan expresar sus resistencias y sus miedos frente al proceso. De este modo, se podrá lograr una actitud de apertura y disposición que permita un proceso óptimo de cambio. Es importante que este

proceso no sea impuesto por los puestos superiores, sino que cada empleado se sienta parte del cambio.

Finalmente, en referencia a las variables de competencia se ha determinado que el liderazgo tiene un efecto positivo en la gestión del cambio, ya que como encontraron Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), el 88% de individuos considera indispensable la variable de liderazgo como fuerza impulsora de cambio. Esto se debe a que dentro de toda organización, sobre todo en las empresas públicas, las cuales no poseen un solo propietario, las personas tengan la necesidad de sentirse apoyadas por algún otro miembro que logre empoderarlos y aportarles la confianza que necesitan para enfrentar un proceso de cambio. En la misma línea, Peña & Prado (2018) encontraron que los trabajadores no suelen ser capacitados en temas de gestión, por esta razón presentan una predisposición a ser resistentes al cambio. Uno de los grandes problemas en sector público es la falta de un plan anual de capacitación. Lamentablemente, sobre todo a nivel nacional, el personal no cuenta con las competencias necesarias para poder desarrollarse correctamente a nivel profesional, como en resolución de problemas, toma de decisión, adaptación al cambio, liderazgo, entre otras. Es importante que los trabajadores estén en constante aprendizaje para que tengan las herramientas necesarias para poder afrontar cualquier situación.

Además, Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016), hallaron que otra variable determinante para el éxito de la gestión del cambio es la comunicación. Esto coincide con lo propuesto por los modelos teóricos anteriormente mencionados, los cuales enfatizan en la importancia de dar a conocer los motivos

de la necesidad de cambio, los objetivos, las acciones y estrategias que se tomarán en cuenta para afrontar el proceso de cambio para que los colaboradores puedan estar alineados a la visión organizacional. Asimismo, la comunicación ayuda a reducir la incertidumbre y mitiga los temores que puedan existir. Ello podría también guardar relación con lo hallado por Peña & Prado (2018), quienes mencionan el trabajo en equipo como una variable importante para la gestión del cambio. Dicho hallazgo pone nuevamente en evidencia la importancia de la participación y el compromiso del recurso humano en la gestión del cambio, ya que al ser este un proceso bastante complejo, sería imposible lograr su éxito si es que los colaboradores no unen esfuerzos y se enfocan hacia una visión conjunta.

Respecto a las variables relacionadas a la competencia se debe destacar la importancia de generar grupos de trabajo efectivos tanto en niveles superiores como en general. En este sentido, es necesario contar con líderes capacitados y dispuestos a conducir un proceso de cambio favorable, como también es indispensable contar con capacitaciones continuas con la finalidad de otorgarle a todos los trabajadores herramientas para sentirse seguros en esta etapa de cambio. Ello favorecerá también un mejor trabajo en equipo, al existir mayor seguridad y menor incertidumbre.

3.2 Aportes en base al análisis crítico

Se identifica que las organizaciones se encuentran aún en un proceso en el que están descubriendo cómo llevar a cabo de la mejor manera la gestión del cambio. Como se ha evidenciado en todas las investigaciones anteriormente revisadas, el cambio es inevitable. Por esta razón, se ha considerado pertinente realizar algunas observaciones en relación a dichas investigaciones, con la finalidad de contribuir al campo de estudio de la gestión del cambio organizacional.

Se observa que tanto en las investigaciones nacionales como internacionales la presencia de la resistencia al cambio es bastante notable. Efectivamente, no se puede negar que es una variable de alto riesgo para las organizaciones, ya que puede generar la ruptura o quiebre de las mismas. Por ello, lo que se espera ante este fenómeno es que las mismas empresas intervengan y logren realizar un diagnóstico inmediato de la situación actual e identifiquen posibles comportamientos que atenten contra la supervivencia de las instituciones. Además, cabe mencionar que aquellos estudios que hablan directamente de la relación entre resistencia y gestión del cambio, como es el caso de Peña & Prado (2018) y Salgado, Lería, Arcos & Pineda (2018), no mencionan cómo podría abordarse este fenómeno, únicamente se habla del impacto más no de una solución. En estos casos, se podría tomar en cuenta lo propuesto en los modelos teóricos mencionados previamente, tales como el Modelo de las Tres Etapas de Cambio de Kurt Lewin, la Teoría de Cambio Planificado de Edgar Schein, El Modelo de los Ocho Pasos para Liderar el Cambio de John Kotter, entre otros, los cuales si son empleados de manera correcta, es decir, tomando en cuenta la particularidad de cada organización, como la cultura, la cual

es un conjunto de valores, patrones de comportamiento, costumbres, etc., el éxito del proceso está asegurado.

Otro aspecto importante que se debe considerar es que en algunas investigaciones como las propuestas por García & Forero (2016), Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016) y Miguel (2016), plantean como criterios de inclusión a ciertas variables sociodemográficas como la edad, sexo, antigüedad laboral, estado civil, carrera profesional, entre otras; sin embargo, al momento de realizar el análisis correspondiente, no se presentan mayores resultados en relación a las mismas. Se consideraría oportuno tomar en cuenta este tipo de aportes, ya que al contar con dicha información se podrían establecer ciertos parámetros y comprender mejor a la gestión del cambio como proceso fundamental en el desarrollo organizacional. De lo contrario, lo más oportuno sería que no se coloquen en el estudio si es que no se van a tomar como variables que permitan realizar una mejor delimitación de los resultados, ya que puede llegar a confundir a los lectores.

Asimismo, otro patrón muy latente en las organizaciones públicas tiene que ver con que estas tienden a efectuar el cambio de procesos a personas, por lo que se modifican aspectos de la organización y los colaboradores están forzados a adaptarse al cambio. Si bien los cambios se suelen hacer en base a las necesidades de la empresa y es esencial que los individuos desarrollen competencias tales como la adaptación y apertura al cambio, es importante tomar en cuenta el factor humano tal y como lo mencionan en los estudios. Esto influirá a nivel organizacional, ya que invertir en las capacidades humanas y en el bienestar de los trabajadores

permitirá un mejor funcionamiento a nivel de trabajo en equipo, como también una mayor seguridad frente a los cambios estructurales de la organización.

Es importante destacar que tras una búsqueda a profundidad, no se han encontrado muchos estudios de los últimos cinco a nivel nacional e internacional enfocados en la gestión del cambio en empresas públicas. Además, todas las investigaciones consideradas en el presente estudio son realizadas por profesionales que están orientados al campo de la administración, siendo casi inexistente los estudios desarrollados por psicólogos. Ante esta realidad, es importante reflexionar sobre la falta de aportes a nivel de investigación científica del campo de la psicología a la gestión del cambio. Actualmente para gestionar el cambio, se emplea el Método de las Constelaciones Organizacionales de Gunthard Weber y las Metodologías Ágiles; sin embargo, no se han encontrado investigaciones de los últimos cinco años sobre este tema, a pesar de ser vigente en las empresas.

Asimismo, es importante que se continúen desarrollando modelos o metodologías que estén enfocados en el factor humano, ya que es clave en estos procesos. Por este motivo, se considera necesaria la participación de los especialistas del comportamiento humano para que puedan desarrollar propuestas que estén más acorde con lo que verdaderamente requieren los individuos dentro de las empresas y que faciliten la aceptación y adaptación de los mismos ante situaciones de cambio. Es decir, que la gestión debe estar orientada hacia el recurso humano desde que se inicia con el diagnóstico hasta la permanencia del cambio y en donde se tome siempre en cuenta la importancia de la participación y compromiso de los mismos, la comunicación permanente, entre otros.

Las investigaciones propuestas son de diseño correlacional y descriptivo y de tipo transversal, por lo que se sugiere realizar a futuro investigaciones de tipo longitudinal que permitan visibilizar la relación temporal entre las variables estudiadas.

3.3 Conclusiones

Tras una extensa revisión bibliográfica sobre la gestión del cambio, se puede determinar que existen muchos autores que apuestan por definir este tema en particular. Esto sucede básicamente como destaca Rojas (2012), la gestión del cambio se trata de un campo interdisciplinario en el que influyen distintas ramas profesionales, como la sociología, la antropología, la economía, así como la teoría de sistemas, la ingeniería institucional, el diseño cultural y la psicología. Se han encontrado en las investigaciones presentadas anteriormente, que existen factores externos e internos que impulsan a las organizaciones a gestionar el cambio, tales como la globalización, la masificación de información, la tecnología, la crisis y problemas económicos, un mercado más competitivo, etc.

Con respecto a los modelos y metodologías que se emplean hoy en día en las organizaciones para gestionar el cambio, algunas suelen ser antiguas; sin embargo, como se ha demostrado a raíz de los estudios presentados, estas aún son vigentes en el mercado gracias a su capacidad de poder adaptarse a las distintas empresas que existen. Es importante señalar que no todas las instituciones son iguales, debido a que cada una rige su funcionamiento en base a una cultura organizacional. Por lo tanto, resulta favorable contar con modelos de base sólida que sirvan como punto de inicio para que cada organización lo pueda adaptar en base a sus características particulares.

Asimismo, tras determinar que existen ciertas variables que se relacionan directamente con la gestión del cambio, se consideró pertinente clasificarlas en tres grupos. Por un lado, están las variables organizacionales que engloban al clima

organizacional, la calidad de vida laboral, planificación estratégica y jerarquía organizacional. También, existen las variables individuales: actitud, resistencia, participación, compromiso y percepción. Por último, las variables de competencia son el liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y comunicación. Se puede afirmar que estos grupos están interrelacionados, ya que una efectiva planificación del cambio combinada con una propicia preparación y capacitación hacia todos los trabajadores, impulsará una actitud favorable hacia el cambio y disminuirá la resistencia. Esta actitud de apertura deberá tener como base una confianza previa cultivada por la organización a raíz de su comunicación y compromiso con la calidad de vida de sus trabajadores.

Esto permite resaltar que un aspecto clave que puede garantizar el éxito del cambio, siempre y cuando se aborde correctamente, es el factor humano. Como se ha señalado, actualmente las entidades públicas suelen ejecutar los cambios de procesos a personas, obligando a que los individuos se adapten al proceso. En definitiva, la gestión debe planearse desde un principio teniendo como eje central a cada uno de los colaboradores, a fin de que ellos sientan cierta pertenencia y también demuestren interés en contribuir en el logro de los objetivos. En este caso, se destaca la importancia de los psicólogos en las empresas con la finalidad de siempre tener presente y fomentar el desarrollo y bienestar de los individuos,

Asimismo, se considera importante que las investigaciones futuras que discuten sobre la relación entre resistencia y gestión del cambio no abarquen únicamente el impacto como tal del fenómeno en dicho proceso, sino que también apliquen las distintas metodologías que se emplean actualmente para liderar la

gestión del cambio organizacional, con el objetivo de que se estén cuestionando y analizando constantemente la efectividad de estos modelos. Ello sería especialmente importante en las empresas públicas, ya que se ha encontrado que estas suelen tener distintos problemas que lamentablemente incrementan la resistencia al cambio. Estos incluyen la falta de propietario, lo que genera una falta de definición de los objetivos y falta de estrategia coordinada entre los diferentes dueños. Igualmente, suele presentarse una falta de liderazgo y programas de capacitación, entre otras. Adicionalmente, se ha encontrado que por lo general el sector público empresarial ha propuesto a lo largo de los años diferentes reformas con la finalidad de ser más eficientes; sin embargo, pese a los esfuerzos en la actualidad siguen teniendo grandes limitaciones que impactan en los procesos de cambio, las cuales han sido manifestadas en las investigaciones recabadas.

Por su parte, sería conveniente que además de realizarse estudios descriptivos y correlacionales de tipo transversal que representan un aporte importante para determinar la relación entre dos o más variables, también se pueden considerar desarrollar estudios longitudinales, ya que permitirá observar y analizar la interacción entre variables en un periodo más extenso. Además, otorgaría mayor certeza respecto a la causalidad de las variables. Adicionalmente, tras observarse que en algunos casos los autores consideran variables sociodemográficas como criterios de inclusión en las investigaciones; no obstante, no se toman en consideración estos al momento de procesar y analizar los datos obtenidos. Realmente, este tipo de porcentajes relacionados a variables como edad, sexo, carrera profesional, entre otros, serían aportes muy valiosos para el campo de estudio en un futuro.

Finalmente, es de suma importancia despertar el interés de los jóvenes investigadores para que desarrollen nuevo material científico. En efecto, tras realizar una búsqueda en distintas plataformas, no se hallaron muchos estudios realizadas en los últimos cinco años. Otro aspecto a tratar es que en su mayoría lo encontrado ha sido trabajado por especialistas del campo administrativo más no psicológico, a pesar que la gestión de cambio organizacional es un tema que hoy en día en las empresas es abordado por estos profesionales.

3.4 Recomendaciones desde una visión psicológica

Se considera que el rol del psicólogo para gestionar el cambio dentro de una organización debe ser estratégico. Ya que como se ha mencionado anteriormente, las propuestas para afrontar al cambio deben estar alineadas con la visión, la cual se espera alcanzar en un futuro relativamente cercano. En este caso, el especialista debe emplear su capacidad de inducción e indagación para poder realizar un estudio de necesidades de cambio. Debe involucrarse en todas las etapas del proceso de cambio y determinar si hay algún tipo de oportunidad de mejora, la cual le permita a la empresa funcionar de una manera más acorde con las exigencias del mercado actual. Asimismo, debe ser un agente de cambio, el cual apueste por desarrollar una cultura de innovación y flexibilidad. Debe ser un líder que se encargue de comunicar adecuadamente el cambio y todo lo que conlleve este fenómeno dentro de la organización. Finalmente, es vital la capacidad de adaptar este rol a cada organización en la cual trabaje, ya que como se mencionó anteriormente, cada organización tiene sus propios valores y propia estructura, por lo cual es necesario que las intervenciones se adaptan a ello.

Otra recomendación pertinente es impulsar una mayor cantidad de capacitaciones y procesos de aprendizaje continuos en las organizaciones públicas con la ayuda de psicólogos organizacionales capacitados para ello. El papel de dichos profesionales en este proceso es vital, ya que en la mayoría de casos en un inicio se presenta cierta resistencia por parte de algunos individuos y el especialista podría acompañar a aquellas personas en su proceso de aceptación y adaptación. Una manera de evitar estos fenómenos e impulsar la gestión sería por medio de

capacitaciones, ya que debe verse como una inversión para el capital humano. Estas deben ser sobre competencias relacionadas a la gestión del cambio organizacional, tales como en estrategias de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, clima organizacional, planificación estratégica, entre otras.

Agregado a ello, se recomienda que se continúe trabajando en un clima laboral organizacional propicio para la gestión del cambio. Esto podría incluir valores organizacionales basados en el factor humano, en el bienestar de los trabajadores, en el respeto y en la comunicación. Esto podrá propiciar una mayor apertura al cambio y participación en el proceso del mismo, ya que los trabajadores tendrán una confianza de base en su empresa y en los procesos que se llevarán a cabo. Además, lograrán un mayor compromiso con la empresa, pudiendo así enfrentar los cambios desde un punto de vista positivo y colaborativo.

Actualmente en la gran mayoría de organizaciones a nivel mundial están presentes los psicólogos organizacionales, quienes evidentemente tienen un deber clave en la gestión del cambio. Esto se debe a propia formación en la ciencia del comportamiento, ya que cuentan con ciertas competencias y conocimientos que les puede facilitar de alguna u otra forma la manera en la que asumen nuevos lineamientos para ejercer sus labores sin la necesidad de desconcertarse ante un cambio.

A nivel de investigación científica, sería un gran paso para el campo de la psicología organizacional el hecho de que estos profesionales impulsen la investigación en esta problemática, desarrollen y contribuyan con nuevos conocimientos, herramientas y modelos. En ese sentido, tras la revisión

bibliográfica y científica que se hizo para el presente trabajo, se evidenció el poco interés por parte de los psicólogos con respecto a la gestión del cambio, ya que son muy pocas las investigaciones tanto nacionales como internacionales realizadas en los últimos cinco años.

3.5 Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria

La gestión del cambio tiene un enfoque multidisciplinario, ya que presenta relación con diferentes elementos a nivel organizacional, como el clima, el liderazgo, la comunicación interna, etc. Además, el cambio influye en todas las áreas de la empresa y como se ha mencionado, este debe consolidarse como parte de la cultura.

Por lo tanto, una recomendación pertinente es que los procesos de cambio se lleven a cabo mediante el trabajo en equipo con psicólogos organizacionales, gerentes, trabajadores de diversas áreas de la empresa, entre otros, con la finalidad de lograr procesos coherentes y que abarquen las necesidades de cada persona. Por ello, es fundamental fomentar la participación voluntaria en el proceso. Lo que se necesitaría en este caso, es que cada uno de los miembros desde su formación profesional, sus competencias y sus características personales sumen esfuerzos para poder sacar adelante el cambio y alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, se recomienda que los procesos de cambio se lleven a cabo con un nivel comunicativo elevado. Es importante que los miembros de la organización, ya sean jefes, supervisores y el personal en general deben estar en permanente comunicación, y sobre todo, considero que las relaciones deberían ser más horizontales, ya que los trabajadores al percibir que están en un clima agradable en el que sus ideas y propuestas son escuchadas y tomadas en cuenta, en definitiva, eso mejorará el contexto en el que se gestionará el cambio, ya que existirá menos probabilidades de que se presente algún tipo de resistencia al cambio, lo cual obstaculizaría el proceso, generando el declive de la organización.

Con respecto al desarrollo de investigaciones, se recomienda que los diferentes profesionales muestren especial interés por generar mayores aportes al campo de estudio de la gestión del cambio organizacional, no solo por parte de psicólogos sino también empresarios, gerentes, individuos relacionados con políticas públicas y otros agentes claves de las organizaciones públicas. Asimismo, que realicen trabajos experimentales en donde puedan estudiar más de cerca el verdadero impacto que se genera en una organización en momento de cambio.

I.V REFERENCIAS

Aliaga, T. (2015). *La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/\\$FILE/alivilc.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/$FILE/alivilc.pdf)

Almeida, V. (2019). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6568/1/T2815-MDTH-Almeida-Propuesta.pdf>

Alzate, J. (2018). *Aplicación del Modelo ADKAR en procesos comunicacionales de gestión del cambio en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquía Corantioquia*. Tesis de grado para obtener el título de Comunicadora y Periodista. Corporación Universitaria Lasallista. Obtenido de http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2503/1/Aplicacion_del_Modelo_ADKAR.pdf

Anderson, D., & Carmichael, A. (2016). *Essential Kanban Condensed. Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015 (Vol. 1)*. Lean Kanban University Press. Obtenido de <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Arroyave, J. (2016). *Gestión del Cambio para el Traslado de Sede de la Operación De Mane Sucursal Colombia: Diagnóstico y Plan de Acción*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11506/JuanFernando_ArroyaveSalazar_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Aziz, N., Muda, M., Ibrahim, M., & Mansor, N. (2017). *The Application of Kurt Lewin's Model of Change in the Implementation of Higher Order Thinking Skills in School*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Obtenido de http://hrmars.com/hrmars_papers/The_Application_of_Kurt_Lewin%20B4s_Model_of_Change_in_the_Implementation_of_Higher_Order_Thinking_Skills_in_School.pdf

Barragán, A., Zambrano, L. & Hernández, E. (2017). *Diseño de una guía metodológica de gerencia ágil para proyectos de investigación y desarrollo en áreas biológicas*. Tesis de maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito Unidad de Proyectos. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/640/2/Anexo%201.%20pdf>

Barreto, P. (2016) *La gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1698/1/Paper%20Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20Paul%20Barreto.pdf>

Bertuzzi, A. (2016). *Metodologías Ágiles: Kanban*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional La Plata. Obtenido de https://www.academia.edu/36076264/Metodolog%C3%ADas_%C3%81giles_Kanban

Carneiro, L., Silva, A., & Alencar, L. (2018). *Scrum Agile Project Management Methodology Application for Workflow Management: A Case Study*. Recife, Brasil: Universidad Federal de Pernambuco.

Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá Colombia 2015-2017*. Trabajo final de especialización, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios Posgrado. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf

Córdova, D. (2015). *Reforma de la ley orgánica de empresas públicas para limitar su constitución y permitir su conformación cuando tengan por objeto la gestión y regulación de los sectores estratégicos*. Tesis para la obtención del título de abogado. Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/15649/1/TESIS%20EMPRESAS%20PUBLICAS.pdf>

Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2016). *Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo*. Instituto Politécnico Nacional, México. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>

García, M., & Forero, C. (2016). *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá- Colombia*. Acta Colombiana de Psicología, vol. 19 (12), 79-90. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf

Gómez, F. (2014). *Constelaciones sistémicas en organizaciones*. Universidad Complutense de Madrid. España. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/46420730_Constelaciones_sistemicas_e_n_organizaciones

González, M. (2015). *Aplicación del Modelo ADKAR al Estudio Organizativo*. Caso del Mercado de Nuestra Señora de África.

Gonçalves, V., & Campos, C. (2014). *Gestión de Cambios*. Río de Janeiro: Editora Brasport.

Hossan, C. (2015). *Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian Local Government*. International Journal of Business and Management. Canadá.

Jalagat, R. (2016). *The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective*. International Journal of Science and Research (IJSR). Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/3894/02f003802c91e9327170246ec9a6ed80b808.pdf>

Kessler, D. (2016). *Sobre el duelo y el dolor*. Ediciones Luciérnaga. España. Obtenido de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/32/31277_Sobre_el_duelo_y_el_dolor.pdf

Kitsios, F. & Kamariotou, M. (2017). *Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece*. Universidad de Macedonia, P.O. Box, Thessaloniki, Greece. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/320958889_Strategic_Change_Management_in_Public_Sector_Transformation_The_Case_of_Middle_Manager_Leadership_in_Greece

Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press.

Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial – Conecta

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior (3 Ed.)*. Boston: Richard. D. Irwin Inc.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.

López, C. (2019). *El cambio organizacional. Investigación orientada al comportamiento de los empleados dentro de una organización*. Obtenido de https://issuu.com/imcloop/docs/reporte_cambio_organizacional

Lubo, M. (2019). *Lineamientos para una propuesta de gestión del cambio empresarial basada en el modelo de las metodologías ágiles*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43617/Maria%20Daniela%20Lubo%20Pe%20c3%b1a%20-%20Proyecto%20L%20c3%a1a%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Magnúsdóttir, H. (2018). *Implementing Strategy Using the Kotter 8-Step Change Process: A Case Study in a Large Consultancy Firm in Iceland*. Tesis de maestría en gestión de ingeniería. Reykjavík University, Islandia. Obtenido de <https://skemman.is/bitstream/1946/31387/1/MSc-Helga%20Kristin%20Magnusdottir-June%202018.pdf>

Miguel, R. (2016). *La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional del centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de Hospitales Públicos de Alta Complejidad*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Ciencias Económicas- MBA Maestría en Dirección de Empresas, La Plata. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60181/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Moreno de Acevedo, E. (2016). *Gestión de empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-empresas-p%C3%BAblicas-Las-ventajas-de-los-modelos-centralizados.pdf>

Nientied, P. (2015). *Polis University as Lean Startup Innovation*. International Business Research - Canadian Center of Science and Education, 19-29.

Ortega, P., & Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>

Peña, E., & Prado, R. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016*. Trabajo de maestría, Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%C3%Bl%20Ata%2C%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, C. (2016). *Análisis de la Incorporación de la Política De Hábitat en el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá. 2012-2015*

Prosci. (2016). *Modelo ADKAR*. Obtenido de <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Perú.

Pulido, C. (2017). *Gestión del Cambio Organizacional*. Perú.

Quispe, O. (2017). *Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 3, Lima 2017*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16372/Quispe_GO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*. Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12921/Ram%C3%ADrez_ORH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2016). *Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology*. Science Direct, 104 Pág. (45-50).

Rojas, C. (2012). *La gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.* Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3811/LA-GESTION-DEL-CAMBIO-PARTIME-S.A.-2-90.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, J. (2019). *Otto Scharmer. La Teoría U.* Sensum Systemic. Obtenido de <https://educacion.uahurtado.cl/wpsite/wp-content/uploads/2019/10/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u.pdf>

Salazar, L. (2018). *Elaboración del marco teórico sobre la gestión sistémica organizacional.* Facultad de educación permanente y avanzada. Fundación Universidad de América. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6875/1/3122701-2018-II-GTH.pdf>

Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). *Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros.* Revista de Psicología, vol. 36 (1), 105-134. Universidad de Atacama, Chile. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/15205>

Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.* *Estudios Gerenciales.* Vol. 30, núm. 131, abril-junio, 2014, pp.162-171. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>

Scharmer, O. (2016). *Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge*. Un libro de negocios BK (3ª ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Soriano, R. (2017). *Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>

Sullca, G. (2018). *Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, escuela de Posgrado- Maestría en Gestión Pública. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22406/Sullca_TG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Svetlichich, M. (2016). *Herramientas sistémicas: Constelaciones y Configuraciones organizacionales*. XXXI Conferencia Interamericana de Contabilidad. Uruguay. Obtenido de <https://henrynunezasoc.files.wordpress.com/2016/01/herramientas-sistemicas.pdf>

Tarazona, B. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14678/Tarazona_LBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Urteaga, A. (2015). *Aplicación de la metodología de desarrollo ágil Scrum para el desarrollo de un sistema de gestión de empresas*. Tesis para obtener el grado de ingeniería informática. Universidad Carlos III de Madrid. España. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/23750/TFG_Aitor_Urteaga_Pecharroma_n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas, G. (2017). *Gestión del cambio en el área administrativa de una empresa familiar como propuesta para la implementación de la Norma ISO 9001-2015*. Tesis de maestría en gestión social empresarial. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Obtenido de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/552/1/DNA-spa-2017-Gesti%C3%B3n del cambio en el %C3%A1rea administrativa de una empresa familiar como propuesta para la implementaci%C3%B3n de la norma ISO 9001 2015.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/552/1/DNA-spa-2017-Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20en%20el%20%C3%A1rea%20administrativa%20de%20una%20empresa%20familiar%20como%20propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20norma%20ISO%209001%202015.pdf)

Yépez, E. & Armijos, K. (2020). *Aplicación de la metodología Kankan en el desarrollo del software para generación, validación y actualización de reactivos, integrado al sistema informático de control académico UNACH*. Trabajo de titulación. Universidad Nacional de Chimborazo. Facultad de Ingeniería. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6457/1/APLICACI%C3%93N%20DE%20LA%20METODOLOG%C3%8DA%20KANBAN%20EN%20EL%20DESARROLLO%20DEL%20SOFTWARE%20PARA%20GENERACI%C3%93N.pdf>

Zuinaga, S. (2014). *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial Telos*, vol. 16, núm. 2. Mayor-agosto, 2014, pp.226-242. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125002.pdf>

ANEXOS (FICHAS BIBLIOGRÁFICAS)

Nombre del Documento: La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada.
Autor: Pamela Mercedes Ortega Palomino y Carla Geraldine Solano Pineda
Referencia Bibliográfica: Ortega, P., & Solano, C. (2015). <i>La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada</i> . Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio organizacional
Palabras Claves del Artículo: Teoría de cambio, sector público, sector privado, cambio organizacional, tipos de cambio
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501
Descripción: El objetivo del estudio busca profundizar en el conocimiento de la gestión del cambio organizacional en el Poder Ejecutivo peruano, partiendo de las distintas teorías sobre la gestión de cambio organizacional. Se empleó como herramienta cualitativa una matriz de entrevista semi-estructurada a veintitrés (23) expertos en la gestión de los procesos en el Poder Ejecutivo, la cual permite realizar un mejor análisis de las distintas categorías plasmadas en las teorías en comparación a lo que realmente sucede en la praxis de los procesos del cambio. El estudio presenta dos tipos

de investigación, básica y aplicada, ya que tiene dos propósitos fundamentales como producir conocimiento y teorías y resolver problemas. El diseño es descriptiva y exploratoria, ya que se busca analizar la gestión del cambio, dado que es un tema poco estudiado, por lo que se pretende generar conocimiento desde una nueva perspectiva, así como no experimental. Como parte de los resultados se determinó que en efecto, existen ciertas fuerzas o presiones que influyen en las decisiones de las organizaciones para gestionar cambios, tales como la globalización, tecnologías de la información, naturaleza de la fuerza laboral, crisis o problemas económicos, política internacional o mundial y tendencias sociales. Asimismo, consideran que es fundamental tomar en cuenta el tema de los recursos humanos para promover la gestión del cambio; sin embargo, a diferencia del sector privado, a las organizaciones públicas les cuesta más manejar el factor de la resistencia por parte del personal. Finalmente, los entrevistados consideran que, en el sector público los procesos de cambio se efectúan de procesos a personas, es decir, se modifican ciertos aspectos formales de la organización y se espera que las personas se adapten.

Conceptos abordados: Presiones actuales de cambio en el escenario global, ámbitos organizacionales de cambio, resistencia al cambio, tipos de resistencias, agentes de cambio

Observaciones: Considero que presenta un contexto político bastante extenso y detallado que le permite al lector situarse en los acontecimientos y funcionamiento actual, lo que facilita la comprensión de cómo es la gestión del cambio en este tipo de organizaciones públicas. Sin embargo, creo que

se limita únicamente a detallar lo obtenido tras la recolección de los datos a través de la entrevista realizada. Considero que las autoras debieron tomar en cuenta el punto de recomendaciones y que también hubiese sido interesante el poder comparar o dar ejemplos de otras entidades públicas a nivel mundial para así considerar otro punto de vista, con la finalidad de que se pueda evaluar una propuesta de mejora en este sector.

Nombre del Documento: Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017.

Autor: Rosa Hilaria Ramírez Ontaneda

Referencia Bibliográfica: Ramírez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*. Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12921/Ram%C3%ADr ez_ORH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del Cambio Organizacional, Cambio Organizacional, Psicología Organizacional.

Palabras Claves del Artículo: Gestión del Cambio Organizacional, valoración, comunicación, conocimientos, motivación, liderazgo y desempeño laboral.

Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12921/Ram%C3%ADr ez_ORH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Descripción: El estudio tiene como objetivo determinar si hay relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral del personal que labora en la Dirección General de Supervivencia y Fiscalización del Ministerio de la Producción. A nivel metodológico, la investigación desarrolló un método hipotético deductivo con enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño no

experimental de tipo transversal descriptivo y correlacional. De una población de 600 trabajadores se trabajó con una muestra censal de 60 trabajadores. Asimismo, se empleó para la recolección de datos la técnica de la encuesta y dos cuestionarios, uno para la variable de gestión del cambio con 40 ítems y otro para la variable de desempeño laboral con 34 ítems. Como resultados se obtuvo que no existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal, siendo una correlación baja entre estas variables (Rho de Spearman= 0,134).

Conceptos abordados: Productividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, valores personales, modelo de cambio organizacional, compromiso organizacional, adaptación, fuerzas del cambio.

Observaciones: La revisión bibliográfica resulta interesante dado que brinda conceptos teóricos relevantes que le permitieron a la autora respaldar los resultados encontrados tras el análisis de los datos. Asimismo, los instrumentos empleados sí cuentan con validez y confiabilidad, por lo que se podría considerar que la información obtenida es oportuna e importante para el campo de estudio.

Nombre del Documento: Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017
Autor: Beatriz Fabiola Tarazona Leguía
Referencia Bibliográfica: Tarazona, B. (2017). <i>Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017</i> . Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14678/Tarazona_LBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio, modelos de gestión del cambio
Palabras Claves del Artículo: cambio, gestión, organización, personas
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14678/Tarazona_LBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: El estudio tiene como principal objetivo identificar si existe relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional en los trabajadores de la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud. Se contó con una muestra probabilística de 133 servidores públicos provenientes de una población de 202 personas. La investigación es de tipo básico, cuantitativo, transversal y de diseño no experimental, descriptivo correlacional. Para ello se empleó dos

cuestionarios, por una lado uno de composición verbal impresa que está constituida por 28 ítems adaptado de Gordon, Duck y Kotter sobre gestión del cambio, la cual expone dimensiones sobre liderazgo, personas, comunicación, estructura y procesos. Para el clima organizacional se utilizó un cuestionario de 50 ítems adaptado de Palma (2004), el cual expone información sobre las siguientes dimensiones: agentes facilitadores y resultados. Ambos están basados en la escala de Likert y para poder ser aplicados se usó la técnica de la encuesta. Asimismo, los dos cuestionarios cuentan con validez y confiabilidad. A través de la recolección de datos, la autora pudo determinar que sí existe una relación entre la gestión del cambio y las dimensiones del clima organizacional, ya que se demostró que en efecto la correlación es directa y alta ($\rho=0.96$) y significancia ($p=0.000$). También se halló que un 45.11% de los encuestados tiene una percepción de gestión del cambio medio, así como un 45.86% destacó que tiene una percepción de clima organizacional medio. De igual manera, se encontró que existe una relación significativa entre gestión del cambio y las variables de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborables.

Conceptos abordados: Clima organizacional, comunicación, liderazgo, dimensiones de gestión del cambio

Observaciones: La revisión resulta interesante dado que plantea diversos conceptos teóricos, lo cual permite generar un contexto claro sobre ambas variables. Igualmente, considero que la investigación realiza un excelente aporte al campo de estudio organizacional, ya que en la actualidad no se han

realizado muchos estudios sobre todo a nivel nacional que pretendan trabajar con las variables de gestión del cambio y el clima organizacional, sobre todo, considerando que son elementos importantes dentro de las organizaciones.

Nombre del Documento: Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016
Autor: Eder Peña Atao y Ruth Indira Prado Fernández
Referencia Bibliográfica: Peña, E., & Prado, R. (2018). <i>Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016</i> . Trabajo de maestría, Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAES_TRO%20-%20Pe%C3%B1a%20Atao%2C%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión de cambio organizacional, factores que influyen en el cambio organizacional
Palabras Claves del Artículo: Resistencia al cambio, trabajo en equipo, satisfacción laboral
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAES_TRO%20-%20Pe%C3%B1a%20Atao%2C%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: Este trabajo de tesis de posgrado tiene como principal objetivo determinar si existe una correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en el año 2016. El tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, con un diseño experimental. Se empleó como técnica de recolección de datos la

encuesta y como instrumento el cuestionario. Se trazaron dimensiones por cada una de las variables, en cuanto a la resistencia al cambio se consideraron: inercia de los trabajadores, participación del personal, negociación y coerción. Mientras que, en relación al trabajo en equipo se tomaron en cuenta: proactividad, innovación, cooperación y delegación de funciones. El estudio presenta un enfoque cuantitativo y una muestra de 75 personas. Se obtuvo como resultado una relación inversa y significativa entre ambas variables. También que no existe una relación entre inercia y el trabajo en equipo, sino que existe una relación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo, entre la negociación y el trabajo en equipo y entre la coerción y el trabajo en equipo.

Conceptos abordados: Dimensiones de la resistencia al cambio, interacción de fuerzas, adaptación, fuentes del cambio organizacional, factores de resistencia al cambio, modelo de los ocho pasos de Kotter.

Observaciones: Considero que se ha abordado correctamente el tema de la metodología, ya que ambos instrumentos han sido sometidos a un validez de contenido por criterio de jueces, así como para la confiabilidad se empleó el estadístico Alpha de Cronbach, lo que permite que se puedan generalizar los resultados obtenidos a una población de 331 colaboradores. Tras el alto nivel de resistencia al cambio que se pudo observar en los resultados, sería interesante y necesario el poder aplicar un modelo de gestión del cambio en dicha población, el cual facilite el proceso, logrando así que el personal se adapte sin ningún problema al cambio.

Nombre del Documento: Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018
Autor: Gabriela Anahí Sullca Tapia
Referencia Bibliográfica: Sullca, G. (2018). <i>Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018</i> . Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, escuela de Posgrado- Maestría en Gestión Pública. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22406/Sullca_TG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio organizacional, modelos de gestión del cambio
Palabras Claves del Artículo: Gestión, gestión del cambio organizacional y planificación estratégica
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22406/Sullca_TG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: El estudio titulado “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la Gestión del Cambio Organizacional y Planificación Estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-

Municipalidad de S.J.L, 2018. El tipo de la investigación es básico, con un enfoque cuantitativo, un nivel descriptivo y correlacional y un diseño no experimental con corte transversal. Asimismo, el instrumento de medición fue aplicado en una muestra conformada por 120 trabajadores de la Subgerencia de Programas Sociales. Municipalidad de San Juan de Lurigancho, se utilizaron dos cuestionarios creados por la autora de este estudio, uno sobre gestión del cambio organizacional que consta de 23 ítems con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple de tipo Likert y cuenta con tres dimensiones: resistencia al cambio, cambio organizacional y reingeniería. Por otro lado, se aplicó un cuestionario de planificación estratégica, la escala consta de 20 ítems con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple de tipo Likert y está conformada por tres dimensiones: cultura organizacional, políticas, talento humano. Para el análisis de los datos, se empleó el estadístico Rho de Spearman, el cual determinó la existencia de una correlación positiva y significativa entre las variables, con un coeficiente de 0.837, el cual indicó una correlación alta y $p = 0.000 < 0.05$, es decir a una mejor Gestión del Cambio Organizacional mejor será la planificación estratégica.

Conceptos abordados: Resistencia al cambio, cambio organizacional, reingeniería, cultura organizacional, políticas, talento humano.

Observaciones: Considero esta investigación pertinente para el campo de estudio de la gestión del cambio, ya que permite poder generalizar los datos a la población, ya que ambos instrumentos empleados fueron sometidos a validez de contenido por medio de la técnica de juicio de expertos, mientras

que para determinar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto y luego se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach. Además, creo pertinente las recomendaciones realizadas por la autora, ya que como bien indica, es necesario crear un área de planificación, dado que para llevar a cabo cualquier proceso de cambio esta variable es fundamental para establecer las acciones que se deberán realizar para concretar la meta trazada. Asimismo, considero que en este caso es fundamental capacitar al personal y realizar un seguimiento continuo de cómo se están desarrollando las estrategias.

Nombre del Documento: Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia

Autor: Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte

Referencia Bibliográfica: García, M., & Forero, C. (2016). *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá- Colombia*. Acta Colombiana de Psicología, vol. 19 (12), 79-90. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf

Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio organizacional

Palabras Claves del Artículo: Cambio organizacional, calidad de vida laboral

Ubicación (Dirección Electrónica Específica):
http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf

Descripción: La investigación tuvo como propósito identificar si existe relación entre las variables de calidad de vida laboral y la disposición al cambio. Se trabajó bajo el enfoque no experimental, con un estudio transversal de carácter correlacional. A través de un muestreo no probabilístico autoselectivo se escogieron a 101 funcionarios de empresas, los cuales se encuentran en procesos de cambio de estructura, funciones o administraciones de la ciudad de Bogotá. Como criterios de participación, los individuos debían tener más de tres meses en la organización y ofrecerse voluntariamente para el estudio. Para el desarrollo de dicha investigación, se hizo uso del Instrumento de Medición del Cambio (García & Forero, 2012),

la cual tiene nueve variables: adaptabilidad, liderazgo, participación/integración, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio. De igual forma, presenta tres factores de primer orden: factor individual, factor grupal y factor organizacional y dos factores de segundo orden: gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio. Mientras que, para evaluar la calidad de vida laboral se empleó la prueba diseñada por Gómez-Rada (2011), el cual sostiene ocho dimensiones: compensación y beneficios, condiciones del ambiente y el trabajo, naturaleza de la tarea, desarrollo y seguridad laboral, democracia organizacional, derechos fundamentales, equilibrio laboral e impacto social. Se determinó tras el análisis de resultados que, en primera instancia, sí existe una relación significativa entre las variables estudiadas, así como se puede considerar que la calidad de vida constituye una percepción subjetiva del cambio organizacional. Además se puede establecer que ambas variables son multidimensionales, ya que se van a ver afectados por otros aspectos individuales, grupales y organizacionales.

Conceptos abordados: adaptación, liderazgo, participación, comunicación, resistencia al cambio, aceptación, cultura de cambio

Observaciones: Cabe destacar que, según lo que indican los propios autores podría existir la posibilidad de que el instrumento de medición de cambio, el cual ha sido sometido por distintas condiciones técnicas y presenta cierto grado de confiabilidad, podría ser cuestionada su calidad y sensibilidad con respecto a las variables que evalúa. En ese caso, la encuesta debería ser

sometida para determinar su validez. Creo que esto podría desestimar los resultados obtenidos en este estudio.

Nombre del Documento: The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective			
Autor: Revenio C. Jalagat, Jr.			
Referencia Bibliográfica: Jalagat. (2016). <i>The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective</i> . International Journal of Science and Research (IJSR).Obtenido de https://pdfs.semanticscholar.org/3894/02f003802c91e9327170246ec9a6ed80b808.pdf			
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio organizacional			
Palabras Claves del Artículo: Cambio, cambio organizacional, tipologías de cambio, gestión del cambio, resistencia al cambio.			
Ubicación	(Dirección	Electrónica	Específica):
https://pdfs.semanticscholar.org/3894/02f003802c91e9327170246ec9a6ed80b808.pdf			
Descripción: El artículo destaca la importancia y la necesidad de cambio en las empresas, asegurando que es un hecho inevitable en toda organización. Además, plantea cuáles son los factores internos (tecnologías, cambios y procesos operativos, leyes y políticas internas, iniciativas de modernización organizacional, cambios en la gestión de decisiones, etc.) y externos (globalización, masificación de la información, un mercado altamente competitivo y complejo, factores políticos, factores, económicos, factores socioculturales, fuerzas ambientales, etc.) que causan el cambio. Asimismo,			

se determina una manera de poder clasificar al cambio: 1) Cambio de primer orden: también conocido como cambio evolutivo, el cual hace referencia a aquellas modificaciones de pequeña magnitud y tiene como finalidad encontrar alguna manera de poder mejorar la situación actual de la organización, pero manteniendo el marco general de la entidad, 2) Cambio de segundo orden: Es un cambio sistémico de la estructura organizacional. Denominado cambio transformacional y estratégico este tiende a ser más radical que las modificaciones de primer orden. Además, abarca los distintos conceptos y modelos que se emplean para poder gestionar el cambio. Igualmente, se pretende enfatizar sobre el rol de los líderes dentro de las organizaciones, ya que desempeñan un papel fundamental durante estos procesos. También es importante que para que el cambio se produzca con éxito, que las estrategias estén alineados con las metas y los objetivos corporativos. Asimismo, el autor asegura que aunque el cambio puede generar miedo, confusión y resistencia por parte de los trabajadores, de igual manera trae consigo muchas ventajas a nivel organizacional. Cabe destacar que tras un análisis de distintos modelos de gestión del cambio, tales como los propuestos por Kurt Lewin, John Kotter, Tom Peters y Robert Waterman o Richard Pascale y Anthony Athos, finalmente el autor, logra determinar cómo debe implementarse la gestión del cambio en base a cinco pasos: 1) Identificación del problema, 2) Visualización del futuro deseado, 3) Implementación sistematizada y organizada, 4) Manejo de la resistencia al cambio, 5) Gestionar el cambio de manera proactiva.

Conceptos abordados: Factores internos, factores externos, cambio de primer orden, cambio de segundo orden.

Observaciones: Considero que este artículo le permite al lector poder visualizar los puntos más importantes sobre la gestión del cambio, ya que a pesar de que abarca temas generales, plantea una breve pero interesante descripción de algunos de los modelos teóricos más empleados actualmente, a pesar de su antigüedad. Igualmente, tal y como lo indica el autor, es fundamental comprender que el cambio es inevitable, por lo que es de suma importancia que tanto los líderes organizacionales apoyen en el manejo de la resistencia al cambio, ya que este fenómeno puede obstaculizar la transformación y por ende, generar la ruptura y quiebre de la organización.

Nombre del Documento: Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo
Autor: Ana Lilia Coria Páez, Ana Lilia Valderrama Santibáñez, Omar Neme Castillo e Igor Antonio Rivera González.
Referencia Bibliográfica: Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2016). <i>Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo</i> . Instituto Politécnico Nacional, México. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf
Palabras Claves de Búsqueda: Modelos de la gestión del cambio organizacional, gestión del cambio organizacional
Palabras Claves del Artículo: Modelo, liderazgo, cambio organizacional
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf
Descripción: La investigación está centrada en uno de los modelos más antiguos, pero vigentes hasta la fecha sobre la gestión del cambio organizacional. Es por este motivo, que los autores buscaron analizar el impacto de este enfoque en una organización sin fines de lucro en México. Se plantea un breve, pero consistente marco teórico en el cual se conceptualizan las tres fases planteadas por Kurt Lewin, de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Asimismo, esta investigación es un estudio de caso, no experimental y exploratorio, en el cual se utilizó la observación, un formato en el que las personas plasmaban sus ideas sobre dicho proceso y también se complementó con entrevistas individuales, las cuales se

realizaron con 19 personas entre los 24 y 54 años de edad. Como resultado de este estudio se encontró que el 88% considera a la variable de líder-fundador como una fuerza impulsora, así como el 90% de los entrevistados reconocieron como una debilidad a los canales inadecuados de comunicación. Mientras que, el 50% considera que la confianza, la identidad grupal y la cultura de innovación como una fuerza motriz positiva. Además, se determinaron como fuerzas obstaculizadoras: actitud pasiva de los colaboradores, restricción de tiempo, falta de compromiso en acciones administrativas de cada miembro, toma de decisiones centralizadas y alejamiento de las personas que genera incertidumbre. Otro hallazgo fue que el uso de este modelo permite reducir la resistencia al cambio. Finalmente, se considera que al detectar las fuerzas, el equilibrio y las estrategias son un excelente camino para generar el cambio. Como se destaca en el estudio “una estrategia para consolidar el recongelamiento es construir una creciente coalición de colaboradores al tiempo que se crea una visión futura a partir de la iniciativa de cambio”.

Conceptos abordados: Fuerzas impulsoras, fuerzas obstaculizadoras, descongelamiento, movimiento, recongelamiento, cultura de innovación organizacional, comunicación, equilibrio, resistencia al cambio.

Observaciones: Considero que el objetivo del estudio es bastante interesante, ya que por lo general las investigaciones que hay con respecto al tema de gestión del cambio organizacional tienden a tomar como muestra a empresas de otro tipo de rubro, más no organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, creo que se pudo realizar un mayor análisis sobre lo obtenido en cada una de

las etapas de este modelo de tres pasos, ya que los resultados son muy generales.

Nombre del Documento: La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional del centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de Hospitales Públicos de Alta Complejidad

Autor: Romina Silvia Miguel

Referencia Bibliográfica: Miguel, R. (2016). *La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional del centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de Hospitales Públicos de Alta Complejidad*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Ciencias Económicas- MBA Maestría en Dirección de Empresas, La Plata. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60181/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio organizacional, modelos de gestión del cambio

Palabras Claves del Artículo: Teoría de la gestión, gestión del cambio, resistencia al cambio, sistemas de calidad

Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60181/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Descripción: Este estudio exploratorio tiene como propósito emplear la teoría de la gestión como instrumento de análisis de la resistencia al cambio organizacional de un Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de hospitales públicos de alta complejidad. La

población estudiada está conformada por 16 personas. Para la recolección de datos se empleó una encuesta de 28 preguntas, la cual es una adaptación del modelo presentado por Gustavo García Chacón del Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de nuevos proyectos. Este instrumento contó con cinco dimensiones: factores individuales asociados al querer/sentir/desear; factores asociados a la organización, factores asociados a las autoridades de la organización (hospital), factores asociados a los agentes de cambio y factores asociados al proyecto de cambio. Como bien menciona la autora, los resultados pueden estar respaldados por el modelo de campo de fuerzas de Lewin, la cual consta de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras del cambio, lo que como se definen en el artículo como factores de resistencia y factores de apoyo, respectivamente. Se determinó que factores asociados a la organización, en particular del factor de experiencias de cambio organizacionales, la población presentaba una mayor resistencia al cambio. Así como también la flexibilidad organizacional, el cual hace referencia a la percepción de los individuos con respecto a la estructura normativa de la organización. De igual manera, otra fuerza opositora sería relacionada al proceso de formación y capacitación, debido a que no existe un entrenamiento adecuado sobre cómo deben afrontar el cambio y otro gran obstáculo sería la inadecuada comunicación entre los miembros. También se encontró en uno de los grupos estudiados, los cuales presentaban ciertas dudas con respecto al proceso de cambio. Se encontró que algunos miembros

no consideraban que el ambiente de trabajo era favorable para un proceso de cambio, ya que por lo general eran bastantes conflictivos. Finalmente, se detectó una fuerza positiva de cambio con respecto a los factores correspondientes al agente de cambio, lo que demuestra un compromiso por parte del responsable del cambio.

Conceptos abordados: Factores de resistencia, factores de apoyo, Modelo de campos de Fuerza de Kurt Lewin

Observaciones: Considero que el capítulo de metodología no estaba correctamente desarrollado, ya que en la misma no detalla el número de la población en este caso, sino más bien hasta el capítulo de resultados. Asimismo, no se menciona el tipo y nivel de investigación. De igual manera, creo que se podría haber realizado una entrevista semi-estructurada, esto adicional a la encuesta presentada, ya que al trabajarse directamente con la población (16) hubiese sido más enriquecedor para el estudio recolectar mayor cantidad de datos que puedan complementar al instrumento aplicado.

Nombre del Documento: Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros
Autor: Jorge Salgado Roa, Francisco Lería Dulcic, Lina Arcos C., Cynthia Pineda A., Claudia González C.
Referencia Bibliográfica: Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). <i>Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros</i> . Revista de Psicología, vol. 36 (1), 105-134. Universidad de Atacama, Chile. Obtenido de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/15205
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión del cambio organizacional
Palabras Claves del Artículo: Actitud al cambio, resistencia al cambio, cambio organizacional, trabajadores mineros, factores organizacionales
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/15205
Descripción: El objetivo del estudio fue analizar la relación entre la actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros, para la cual se empleó una estrategia asociativa de tipo transversal, de diseño de grupos naturales. La muestra es probabilística de tipo estratificado y los participantes fueron 251 trabajadores (un 10.8% son mujeres y 89.2% son hombres) conformados por gerentes, supervisores, profesionales, técnicos y administrativos. Como instrumentos se utilizaron la Escala de Actitudes hacia el Cambio (EAC) de Rabelo, Ross y Torres da Paz (2004), la Escala de Resistencia al Cambio (ERC) de García (2005) y una encuesta

sociodemográfica, la cual permitió recolectar datos sobre el lugar de trabajo, el nivel jerárquico, el rango de antigüedad y el rango etario en el que se ubican. Los datos recolectados describieron las diferentes dimensiones de la actitud y resistencia, ya que se calcularon los promedios y desviaciones estándar, así como también se determinó las correlaciones lineales de Pearson entre el total de la escala de actitud y la de resistencia al cambio. Los datos arrojaron que existe una actitud favorable hacia el cambio organizacional por parte de los participantes. No obstante, tienden a presentar una resistencia al cambio media/moderada. Asimismo, los valores más altos obtenidos en el ERC se ubican en las dimensiones de factores individuales asociados al desear el cambio y factores individuales asociados al saber. Mientras que, las puntuaciones más bajas corresponden a factores organizacionales asociados a otros y a los agentes de cambio. Con la EAC se obtuvo como valor más alto a la dimensión de actitud de aceptación del cambio y la más baja a la actitud de cinismo al cambio. Finalmente, se concluyó que los gerentes y supervisores perciben positivamente sus destrezas para contribuir con el cambio. Por su parte, los trabajadores presentan una actitud de cinismo hacia el cambio, ya que perciben con cierta desconfianza las acciones realizadas por los agentes de cambio.

Conceptos abordados: adaptabilidad al cambio, factores individuales,

Observaciones: Considero que lo propuesto por los autores sobre realizar en un futuro un estudio de tipo longitudinal, es adecuado, permitiendo así visibilizar la relación entre las variables planteadas en dicho estudio a lo largo del tiempo, con la finalidad de generar una mejora constante.

Asimismo, considero que sería interesante la aplicación de un modelo de gestión de cambio organizacional en esta empresa minera, en el que principalmente, se deberían trabajar las fuerzas restrictivas, ya que existe una actitud de desconfianza, inseguridad y miedo hacia el cambio, lo que a mediano o largo plazo les podría causar cierta desventaja a nivel del mercado.