

**Planificación, comunicación, engagement y cultura; factores claves en la gestión del
cambio en las PYMES**

Juan Pablo Echeverry, Viviana Guevara, David López y Yeraldin López
Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales

Ángela Ocampo y Carlos Rivera

Junio, 2021

Notas de Autor

La correspondencia sobre este trabajo debe dirigirse a Viviana Guevara, correo electrónico:

mvguevara89716@umanizales.ed

Tabla de contenido

Resumen	4
Planteamiento del problema	6
Planificación del cambio	7
Comunicación del cambio	8
Engagement de los líderes del cambio y stakeholders en general	8
Cultura organizacional	10
Formulación del problema de investigación	12
Justificación	13
Marco de antecedentes	17
Planificación estratégica	21
Comunicación	23
Engagement	24
Cultura organizacional	25
Marco teórico	28
Planificación estratégica	31
Comunicación	36
Engagement	39
Cultura organizacional	41
Marco conceptual	46
Marco metodológico	48
Enfoque metodológico	48

Categoría general	49
Subcategorías	49
Resultados	50
Planificación estratégica	51
Comunicación	55
Engagement	59
Cultura organizacional	63
Discusión	70
Conclusiones	74
Recomendaciones	77
Referencias	78

Resumen

Las PYMES, son un modelo de competitividad empresarial importante en la actualidad en la economía local, nacional y mundial, por lo que abordar la gestión del cambio alineada a este tipo de organizaciones se presenta como algo novedoso y diferenciador dado que la revisión documental realizada permitió establecer la insuficiencia de información desde la academia. De acuerdo con esto, se realizó una revisión documental que condujo a establecer y describir conceptualmente cuatro subcategorías (planificación estratégica, comunicación, engagement y cultura organizacional) las cuales, a la luz del análisis, se consolidan como factores claves para la gestión exitosa del cambio en las PYMES. De tal manera, se pudo establecer que existe una interrelación entre la gestión exitosa del cambio y las subcategorías estudiadas que lleva a la necesidad de plantearse un abordaje estratégico y articulado desde cada una de ellas.

Palabras clave: gestión del cambio, planificación, comunicación, engagement y cultura.

Abstract

The SMBs are an important business competitiveness model today in the local, national, and global economy, so addressing change management aligned with this type of organization is presented as something new and differentiating given that the documentary review carried out establishes the insufficiency of information from the academy. In accordance with this, a documentary review was carried out that led to the establishment and conceptually describing four subcategories (strategic planning, communication, engagement, and organizational culture) which, in light of the analysis, are consolidated as key factors for the successful management of change in the SMBs. In this way, it was established that there is an interrelation between the

successful management of change and the subcategories studied, which leads to the need to consider a strategic and articulated approach from each one of them.

Keywords: change management, planning, communication, engagement, and culture.

Planteamiento del problema:

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en adelante PYMES son un modelo empresarial de alta importancia en la actualidad en Colombia, estas caracterizan un aporte interesante que promueve y dinamiza la economía local, nacional y mundial, de allí la importancia del abordaje de un tema que esté en relación directa y que permita realizar una contribución a este campo.

En esta medida, se aborda la gestión del cambio como factor fundamental y, tal vez, diferenciador de competitividad en las organizaciones productivas, específicamente en las PYMES. De este depende, en cierto modo, la capacidad de adaptación de las organizaciones, por lo cual, se hace prioritario tener claridad respecto a los factores más importantes en su adecuado manejo, para así contribuir a la consecución exitosa de resultados esperados.

El cambio en el sector organizacional y empresarial puede ser visto desde perspectivas externas, como lo son la tecnología, el mercado global, el contexto social, la competencia, etc.; o internas, las cuales se refieren a la adaptación misma de la organización respecto a variaciones surgidas del ambiente (Senge, 2000). Según lo anterior, el cambio como fenómeno organizacional es transversal a toda la organización y, sea o no planeado, es susceptible de ocurrir en cualquier momento o etapa, además, puede darse a nivel individual, colectivo, con incidencia en un área o departamento específicos, en varios a la vez y/o en toda la organización y, a su vez, como señala Davis (2000), indiferentemente de sus particularidades, se caracteriza por impactar, de uno u otro modo, la estructura; de allí la importancia de conocer las claves para su correcta gestión.

De acuerdo con Senge (2000), es común observar que la mayor parte de las iniciativas de cambio fracasen, lo que se relaciona con “la incapacidad para sostener el cambio” a pesar de los

cuantiosos recursos dedicados al esfuerzo” (p.5), igualmente resalta que, posiblemente, esto suceda debido a factores que no se tienen en cuenta en el proceso de cambio; a la forma como se arraigan determinados aspectos del sistema de administración de la organización, es decir a la cultura; al compromiso e involucramiento demostrado por los directores o al abordaje parcial del problema. De aquí surge el planteamiento de estos 4 factores claves que inciden en una gestión del cambio exitosa, la planificación estratégica, la comunicación, el engagement y la cultura organizacional.

- **Planificación del cambio**

Planificar el proceso del cambio nace de la necesidad y la importancia de establecer una visión, objetivos, estrategias, alcances y limitaciones, para lo cual se debe partir del diagnóstico a la medida de la organización y del cambio en sí mismo. Cuando no existe claridad respecto a todos estos aspectos se corre el riesgo de embarcarse en cambios inalcanzables, inviables o innecesarios, asimismo, se puede plantear una estrategia que no sea oportuna o pertinente, conforme a los resultados esperados.

En esta etapa es necesario conocer cuál es la conformación de la organización a nivel estructural y del recurso humano, esto incluye la distribución de los colaboradores por niveles de impacto y cercanía con el cambio, contemplando áreas, zonas, oficinas, edades, género, antigüedad en la compañía, formación, conocimientos previos y las aptitudes preexistentes en pro del proceso de cambio; igualmente, se debe conocer la organización, su experiencia con la introducción de cambios, el contexto, pero, sobre todo, el cambio en sí mismo, puesto que de este depende el manejo que se le dé a la información anterior.

En este proceso es en donde se define la línea base y las brechas que existen. Según Kotter (2004), esta fase es altamente importante en la gestión del cambio, puesto que de esta

depende que todos los niveles de la organización tengan claro para dónde se dirige el proceso adelantado, el por qué y para qué se va a cambiar, el esfuerzo que se requiere, el impacto a nivel organizacional, así como las causas internas y externas que dan apertura al cambio como tal.

- **Comunicación del cambio**

El manejo de las comunicaciones es determinante y clave para la consecución de los resultados esperados de cualquier tipo de proyecto de introducción de cambio en una organización. Es común, sobre todo en las PYMES, cuando se va a introducir un cambio, que se realice su divulgación de forma general, sin tener en cuenta particularidades, ni aspectos determinantes, como población objetivo, impacto y condiciones individuales, situación que en muchas oportunidades está relacionada con una alta resistencia, aún sin haber iniciado el proceso. Indiferentemente de la razón del cambio, las comunicaciones pueden significar el éxito o el fracaso de cualquier programa de cambio, como lo plantea Barrett (2002).

Apropiar un modelo de comunicación estratégica permite identificar de primera mano las fortalezas y debilidades con las que se cuenta en relación con la comunicación de los colaboradores. En esa medida, el estructurar un programa claro y consistente de comunicaciones, facilita la introducción del cambio y su apropiación. Dicho programa tiene como ganancias el diagnóstico de fortalezas y debilidades de la comunicación, la ilustración de las comunicaciones efectivas y el enrutamiento del proceso del cambio a implementar y favorece el mejoramiento de la comunicación de los colaboradores y su receptividad frente al cambio (Barrett, 2002).

- **Engagement de los líderes del cambio y stakeholders en general.**

El engagement es un factor determinante puesto que de este depende, en gran medida, la viabilidad del cambio, este impacta de forma directa el esfuerzo, la dedicación, el compromiso con el cumplimiento de objetivos, la productividad, el clima organizacional, entre otros muchos

aspectos no menos importantes, de tal forma, si no se presenta de forma suficiente o adecuada, probablemente las condiciones para la introducción del cambio no sean favorables y se generen resultados no esperados, ni deseados.

Gran parte de los problemas presentados con la gestión del cambio están relacionados con los participantes de las iniciativas y, en general, con el capital humano involucrado. Es común en muchos casos que se dé protagonismo al director o patrocinador del cambio y los demás colaboradores de la organización no sean tenidos en cuenta, asumiendo simplemente que las acciones del cambio son *“para «esas personas de abajo», que de alguna manera son percibidas como menos inteligentes y menos productivas que «las de arriba»”* (Greiner, 1967), empoderando así, netamente a los directivos, lo que desencadena en muchos casos la falta de compromiso de los demás colaboradores.

En la misma línea de lo planteado, Meyer (2002) destaca el engagement como factor clave para lograr una gestión efectiva del cambio, para lo cual, propone tres tipos de engagement por parte de los líderes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, donde la continuidad y la normatividad de los dos últimos referencia obligación y cumplimiento.

Partiendo del compromiso afectivo, puede decirse que este implica un cambio exitoso puesto que lleva a las personas a ir más allá de las obligaciones, de tal modo, más que un cambio organizacional motiva un cambio individual. En esa medida, este tipo de compromiso debe ir alineado a factores como el liderazgo, la comunicación, y el engagement de los líderes, de los stakeholders y de la organización en general, puesto que estos juegan un papel determinante en todo el proceso.

Es importante tener en cuenta que la participación de las partes interesadas en cualquier tipo de cambio debe estar orientada, no sólo a nivel de comunicación, si no a nivel de gestión y operación, ya que cada uno de los stakeholders puede tener la capacidad de influenciar a la organización a través del comportamiento y resultados, desde esta premisa, la recomendación para iniciar un proceso de cambio es contar con el compromiso de todos los involucrados y, por supuesto, de los líderes de la organización.

- **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es reconocida como una característica determinante e inevitablemente inherente al medio ambiente laboral. Esta influye y condiciona el actuar de los colaboradores generando niveles de confianza, eficacia, adaptación, innovación, entre muchos otros. Cameron & Quinn (1999) señalan que, según estudios realizados, el descuido de la cultura organizacional es la razón citada con más frecuencia para explicar el fracaso del cambio.

La cultura abarca supuestos, expectativas, memorias colectivas y definiciones presentes en la organización. Representa el cómo están las cosas en la organización, de tal manera, refleja la ideología imperante de los colaboradores, asimismo, está relacionada con el sentido de identidad no explícito y, por lo tanto, influye en el clima organizacional y el relacionamiento. Se debe tener en cuenta que en muchas ocasiones hay una cultura global y algunas subculturas únicas, de acuerdo con departamentos, áreas, niveles jerárquicos, entre otros, por lo tanto, según corresponda, cada cultura única puede tener su propio conjunto de valores y perspectivas, situación que debe ser tenida en cuenta a la hora de implementar un cambio con el fin de identificar factores dominantes (Cameron & Quinn, 1999).

Teniendo en cuenta lo planteado, si se desconoce la cultura organizacional se puede originar una fragmentación en la organización y dificultar o hasta imposibilitar la introducción y

apropiación del cambio, puesto que se podrían emitir acciones arbitrarias que sean percibidas como negativas, no deseables o hasta amenazantes, que en últimas se traducirían en factores de resistencia.

Formulación del problema de investigación

De acuerdo con lo abordado a través del planteamiento, se establece como problema de investigación la planificación estratégica, la comunicación, el engagement y la cultura organizacional como factores claves en la gestión del cambio organizacional.

En esa medida, la pregunta problema se formula de la siguiente manera: ¿cómo influyen la planificación estratégica, la comunicación, el engagement y la cultura organizacional como factores claves en la gestión exitosa del cambio en las PYMES?.

En pro de resolver dicho problema de investigación y, por lo tanto, dar respuesta a la pregunta problema, se establece el siguiente objetivo general y sus respectivos objetivos específicos.

Objetivo General

Describir conceptualmente la influencia que tienen la planificación estratégica, la comunicación, el engagement y la cultura organizacional como factores claves en la gestión exitosa del cambio en las PYMES.

Objetivos específicos

- Identificar las principales características de la planificación estratégica del cambio.
- Establecer los factores comunicativos esenciales en la gestión del cambio.
- Identificar el papel del engagement en la gestión del cambio.
- Definir las características de la cultura organizacional que favorecen la gestión del cambio.

Justificación

El cambio es un factor inherente al ser humano, ha hecho parte de su existencia y evolución, y su supervivencia ha sido definida por la capacidad de adaptación, situación que no se escapa al contexto organizacional. Este hace presencia en diversos momentos y situaciones, teniendo en cada uno de ellos algo en común, la capacidad de generar desequilibrio, por lo que del manejo de este último dependen los resultados, ya sean positivos o negativos.

El cambio a nivel organizacional se define como un proceso de transición, desde una etapa actual hacia etapa futura deseada y se visualiza como una mejora que incide en toda la organización o en un proceso o actividad específica (Tripier, 2002), algunas de esas “iniciativas de transformación son más intensivas en tecnología, otras en procesos o herramientas, pero todas tienen un denominador común: su impacto en las personas que forman la organización” (Romain, 2019, p.17), de allí que la importancia de su adecuada gestión parte de la necesidad de crear estabilidad, crecimiento, posicionamiento y evolución en el mercado actual, lo que hace que sea inevitable que este fenómeno tome fuerza y, de su mano, surja la necesidad de establecer y conocer factores claves para garantizar el éxito y reducir la resistencia y/o el impacto negativo.

Tanto en Colombia, como a nivel global, se hace común evidenciar que los gobiernos, como motor de desarrollo económico, generen gran interés en la creación y fortalecimiento de empresas cada vez más competitivas. Puede decirse que el incremento notorio que se ha presentado, gracias al desarrollo de las PYMES, en términos de empleo, empleabilidad, producción, comercio, entre otros, respalda dichos esfuerzos (Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema, 2012). Esto refuerza el interés de abordar y conocer con mayor profundidad factores claves que permitan gestionar exitosamente el cambio como aspecto determinante para mantenerse a la vanguardia con los requerimientos del entorno.

Dicho de otro modo, abordar la gestión del cambio organizacional se constituye en una necesidad puesto que es una tarea que se vuelve obligatoria en el contexto moderno de los negocios, sin importar la actividad económica o el tamaño de las organizaciones, esto aún más con las actuales exigencias de la globalización y la priorización en la obtención de resultados. Bajo esta óptica, la gestión del cambio organizacional se constituye en un eje de desarrollo, productividad y competitividad de las empresas del nuevo siglo.

Teniendo en cuenta que Colombia es un país donde gran porcentaje de la industria, el comercio y las empresas de servicio son PYMES, es de gran valor brindar un aporte respecto al manejo de los cambios, los cuales, como se ha visto, son susceptibles de ocurrir en cualquier momento o circunstancia, indiferentemente de las condiciones.

Respecto a esto y considerando que desde lo académico no hay una compilación acerca del cambio en relación con este tipo de organizaciones, se considera de gran importancia realizar una contribución que proporcione herramientas para efectuar un abordaje e introducción del cambio desde la claridad y el conocimiento, en pro del crecimiento organizacional, el desarrollo y la sostenibilidad, esto a través de la propuesta de 4 factores, planificación estratégica, comunicación, engagement, y cultura organizacional como elementos claves para la consecución exitosa de resultados esperados.

De acuerdo con lo anterior, se considera importante brindar un aporte a las PYMES, el cual dé herramientas para ir más allá de las etapas de producción y comercialización de los productos y/o servicios, y les permita enfocarse en generar mejores estrategias respecto a los procesos de cambio en pro de la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin olvidar que cada organización es diferente, tiene sus propios conceptos, estructura, estrategias, metas y cultura, entre otras características propias y particulares.

La gestión del cambio es un concepto que no está muy desarrollado dentro del contexto de las PYMES, de tal manera, la novedad que tiene este artículo es precisamente, entre otras cosas, contextualizar la necesidad tan urgente que las pequeñas y medianas empresas tienen de prepararse para el cambio y conocer los factores claves que requiere su desarrollo e implementación, pues sin duda alguna, la falta de tecnología y conocimiento, las dificultades de acceso a recursos, la poca organización al interior de sus procesos, el poco conocimiento, entre otros aspectos, hacen que las organizaciones no estén al nivel requerido para enfrentar efectivamente un proceso de cambio; es por ello que en este artículo se pretende abordar cuatro factores, la planificación estratégica, comunicación, engagement y cultura organizacional, los cuales son claves para hacerle frente a una situación que en la actualidad es inevitable en cualquier organización.

Como se ha visto y lo evidencian Barroso Rodríguez y Delgado Fernández (2007), “el cambio organizacional constituye una manifestación de la innovación que cada vez más se requiere llevar a cabo en las empresas para enfrentar la influencia sistemática de las fuerzas externas, en la que la competencia, la globalización y el entorno tan dinámico existente las condicionan” (p. 46), de tal manera, ante la crisis generada a raíz de la pandemia, se evidencia en muchos casos la incapacidad de las PYMES de adaptarse y mover su estructura organizacional en pro de los nuevos desafíos, por lo que se hace fundamental fortalecer los procesos de gestión del cambio en la búsqueda de permitir y favorecer la permanencia y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

En esa medida, es una necesidad latente en la gestión, posicionamiento y desarrollo, el aportar desde la academia nuevas fuentes de información para las PYMES a través de las cuales se les invite a reflexionar sobre su quehacer y por ende sean enriquecidas con nuevas formas de

crear valor agregado mediante el empoderamiento de sus colaboradores y los procesos de gestión del cambio.

Marco de antecedentes

A nivel latinoamericano las pequeñas y medianas empresas cimientan la economía regional; estas ocupan cerca del 99,5% del total de las compañías y son generadoras de por lo menos 60% del empleo productivo formal, de tal manera, el apuntar al fortalecimiento de dicho sector se constituye en una herramienta para el desarrollo productivo y el crecimiento económico sólido y sostenible de un país (OCDE, 2019), razón que fundamenta el no centrarse solamente en empresas de gran tamaño.

En el contexto colombiano, se denota una economía cada día más encaminada a la innovación, esto se puede evidenciar, de algún modo, en el surgimiento repentino y cada vez más frecuente de PYMES que intentan permanecer en el mercado con nuevas propuestas de valor, ocupando estas más del 90% en el territorio nacional. En lo corrido del tercer trimestre de 2020 la creación de empresas en Colombia se concentró principalmente en los segmentos de micro, pequeña y mediana empresa, los cuales aportaron más del 99% de la creación total; de estas por lo menos el 56% son empleadoras (Confecámaras, 2020).

Realizando un abordaje desde el área de talento humano, se evidencia la carencia de áreas especializadas en la gestión del cambio, sobre todo al interior de las PYMES, allí se denota una falencia a nivel estratégico y se hace notorio un manejo desde lo puramente operativo y funcional (Pantoja-Kauffmann, 2019).

A partir de la gestión del talento humano puede ser vista la gestión del cambio organizacional, teniendo en cuenta precisamente su componente humano, el cual está directamente relacionado con la capacidad adaptativa; aspecto que, pese a tener ejemplos exitosos de implementación, en su mayoría no son abordados con los niveles adecuados de desarrollo al interior de las PYMES (Quiñonez Mariño, 2018).

El cambio organizacional se ha constituido en un factor casi obligatorio para cualquier organización que desee mantenerse vigente en el mercado mundial, el cual cada día es más amplio y competitivo (Cardona Mejía, 2018).

Partiendo de Grant, Michelson, Oswick y Wailes (2005), citados por Vesga Rodríguez, García Rubiano, Forero Aponte, Aguilar Bustamante, Ángel Jaramillo, Quiroz González, Castaño González, Andrade Jaramillo & Gómez Vélez (2020), el cambio organizacional es una transformación inherente a las organizaciones, por lo que tiene la capacidad de causar diversos impactos en la cultura. Según estos autores, el cambio sería visto como algo flexible, multiperspectivo, dado que parte de una especie de construccionismo social; tiene una incidencia importante respecto a la negociación, según la cual se influye en las actitudes y los comportamientos de los individuos y es intertextual puesto que se evidencia que diversos contextos y situaciones sobresalen, no solo en el ambiente interno, sino también el externo.

Por otra parte, Martínez-Moreno (2014), citados también por Vesga Rodríguez, et al., (2020), señala el cambio organizacional como cualquier tipo de modificación que ocurre en una organización, el cual puede alterar de forma significativa los elementos, reglas, condiciones y fines con los que cuenta el sistema en su totalidad o parte de este.

Desde el enfoque sistémico, Lazzati (2015) refiere que los procesos de diseño e implementación del cambio requieren intervenciones relacionadas con la cultura organizacional y algunos aspectos que hacen parte de esta, como lo son los recursos, procesos o productos operativos, comportamiento de las personas, entre otros. El mismo autor también menciona que no necesariamente hay resistencia al cambio por parte de los involucrados, sin embargo, teniendo en cuenta que este puede representar consecuencias desfavorables para algunos, la resistencia es natural, por lo que el cambio impuesto posiblemente genere mayor resistencia.

Según la perspectiva de Contreras Sánchez (2018), el proceso del cambio se caracteriza por cuatro etapas: negociación, resistencia, exploración y compromiso; a esto lo denomina Curva del Cambio, la cual es de gran utilidad en la comprensión y gestión adecuada del cambio organizacional.

En la etapa de negociación se evidencia la negación de los involucrados respecto a si iniciar o no el cambio, teniendo en cuenta que esto los puede llevar a alejarse de su zona de confort, o simplemente porque no tienen una motivación que los comprometa. Es aquí donde se toma conciencia de la necesidad del cambio, pese a los intentos por evadirlo (Contreras Sánchez, 2018).

En la etapa de resistencia se presentan actitudes relacionadas a la molestia, la frustración, el miedo a lo desconocido, por lo tanto, el cambio se percibe como una situación amenazante más que como una oportunidad de mejora, ante esto se genera mayor desconfianza e incertidumbre y a la vez se acepta que lo que antes generaba tranquilidad y confort, ya no lo hace (Contreras Sánchez, 2018).

En la etapa de exploración se inicia la aceptación del proceso de cambio, de tal manera los implicados se empiezan a hacer conscientes de la necesidad del cambio y su posible contribución en términos de mejoras, ya sean corporativas o personales, lo cual propicia el involucramiento en el proceso, viéndose reflejado en la participación activa, la generación de ideas y la contribución a la implementación e instauración del cambio (Contreras Sánchez, 2018).

En la última etapa, la de compromiso, se acepta el cambio y se reconoce su contribución a la evolución y el avance de la organización, aquí ya se ha dado un aprendizaje, por lo cual se

pasa del temor inicial a lo desconocido a la percepción de realización, logro y estabilidad, a través de las cuales se aceptan los cambios (Contreras Sánchez, 2018).

En relación con lo anterior, Ferrer Dávalos, R. M. (2015) propone 4 aspectos claves en el cambio; primero, que las empresas innovadoras son las que se adaptan mejor a los cambios del entorno, son más flexibles y están mejor preparadas para responder a las necesidades del mundo actual; segundo, la cultura que tienen las empresas puede llegar a alentar o desalentar un proceso de cambio, por esta razón es importante comprender cómo es el proceso de aprendizaje de las personas ya que está directamente relacionado con la capacidad de adaptarse a procesos y cambios diferentes; tercero, el liderazgo es comprendido desde una perspectiva primordial, esto teniendo en cuenta que el líder juega un papel propiciador de cambio, motivando al equipo a dar su capacidad completa y tener actitud buena a beneficio de la organización y cuarto, concluye que la capacidad de comunicación es fundamental para que todas las partes entiendan el beneficio e importancia de los cambios.

De acuerdo con la investigación adelantada por Vesga Rodríguez, et al. (2020) en la cual se pretendía identificar aspectos relacionados con la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio, el cambio organizacional es visto como la transformación de los procesos y las actividades que lleva a cabo el individuo al interior de una organización, lo que genera un impacto que tiene la capacidad de promover un adecuado desempeño laboral y mejor disposición por parte de los colaboradores, por ende una mayor rentabilidad para la organización, concluyéndose así una estrecha relación entre el cambio y la cultura.

En concordancia con lo anterior se abordan los antecedentes propios de cada categoría planteada en el presente artículo.

Planificación estratégica:

La planificación estratégica se inicia cuando hay claridad respecto a que se necesita modificar algo que no está funcionando correctamente o se puede optimizar, por lo tanto, hay conciencia de la necesidad de un cambio, así inicialmente no haya claridad respecto al mismo.

Contreras Sánchez (2018) señala que la gestión del cambio organizacional está basada en principios que para ella son básicos y deben aplicarse a diario en una organización, estos son “el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento” (p. 9); según señala, estos tres principios deben ir estrechamente relacionados al cambio requerido como tal.

Díaz Canepa (2016) habla de cambios continuos y discontinuos. En esa línea, señala que un cambio continuo apunta a una trayectoria dirigida la cual tiene un objetivo claro y se consigue a través del seguimiento de pasos estructurados, incrementales, asociados a procesos de desarrollo y crecimiento. Respecto a los cambios discontinuos refiere que, de forma opuesta a los continuos, están dirigidos a un estado no conocido, pueden incluir diversos cambios, así como nuevas formas de pensar, organizarse y llevar a cabo tareas y actividades; en esa medida implican modificaciones significativas en el escenario organizacional y se sucederían por cambios que no tengan conexión necesaria o aparente en distintas áreas de la organización.

Un recurso importante para conocer de forma sencilla las variables que pueden estar afectando la ejecución del cambio organizacional, son los cuestionarios de satisfacción, ya que estos son de fácil tabulación y análisis y pueden incluir preguntas cerradas, con opciones de respuesta Sí y No; igualmente, algunas de las preguntas que se pueden formular son: ¿cuenta con todas las herramientas necesarias para ejecutar correctamente sus actividades laborales?, ¿la empresa le ha brindado opciones de crecimiento profesional?, entre otras (Contreras Sánchez, 2018).

Como ejemplo de lo anteriormente mencionado, Contreras Sánchez (2018) identificó a través de la aplicación de una encuesta que los principales problemas en relación con la gestión del cambio son la falta de retroalimentación adecuada, el poco conocimiento sobre el tema de cambio como tal, la importancia de la adecuada implementación, la falta de aporte en el crecimiento profesional y la falta de habilidades resolutivas por parte de los superiores; todo esto como consecuencia de la poca capacitación y motivación hacia el colaborador, la sobrecarga laboral y la carencia de aptitudes de liderazgo.

Por otra parte, Alejandro Quiñonez (2018), realizó una revisión literaria sobre gestión del cambio enfocada en pequeñas empresas, a través de la cual encontró que no existen contribuciones claves y enriquecedoras, específicamente sobre las PYMES; por lo anterior, el autor orienta la investigación a integrar fundamentos de valor teórico y metodológico para la gestión exitosa del cambio, asimismo, busca determinar cómo los modelos pueden ser guías para esta gestión y aportan para la transformación a nivel organizacional. De acuerdo con esto, en este estudio se abordan elementos que experimentan las empresas en situaciones de cambio como motivación, resistencia, percepción sobre las novedades, liderazgo, entre otros; ante estos aspectos se realiza una revisión bibliográfica para analizar y comprender las ideas emergentes sobre la gestión del cambio.

El análisis de la teoría concluye finalmente que la gestión del cambio para las empresas y especialmente para las PYMES es de vital importancia, de tal manera, se considera que para los líderes, administradores y personas responsables del desarrollo organizacional en general, deben ser prioritarios todos los elementos que configuran la estrategia del cambio debido a que estos pueden convertirse en factores críticos al momento de definir y abordar los retos a los cuales se enfrenta la organización.

Comunicación:

La comunicación es un factor principal para poder llevar cabo la implementación de un proceso de cambio, para ser efectiva, esta debe ser clara, directa, honesta y transparente a lo largo de todo el proceso, por lo cual es importante crear un ambiente con condiciones óptimas, en el que se informe a los colaboradores el plan a seguir, buscando evidenciar el mayor beneficio común, tanto para el colaborador, como para la organización como tal, esto con el fin de disuadir posibles temores o resistencias generadas por problemas de poder o desconocimiento (Contreras Sánchez, 2018).

Respecto a lo anterior, puede decirse que es el líder el responsable final de facilitar el proceso de cambio, pese a que este en sí mismo sea responsabilidad de todos los involucrados, siendo así, su desafío está en constituirse en un agente activo, promotor y propiciador de dicho cambio, aun cuando está inmerso en la misma cultura organizacional que le confiere ciertas ideas y patrones (Ferrer Dávalos, 2015).

Para facilitar el proceso de cambio es determinante establecer las responsabilidades y grado de participación de cada uno de los involucrados y, en esa medida, se deben diagnosticar las necesidades e informar respecto al liderazgo que se va a llevar a cabo, favoreciendo la participación de todos los involucrados. Para esto se hace necesario brindar a los colaboradores una oportunidad de crecimiento personal y profesional y establecer mecanismos fuertes y claros de comunicación que favorezcan, entre otros aspectos, la capacitación en las habilidades necesarias para instaurar el cambio esperado y la alineación de la estructura a las exigencias mismas que representa el cambio como tal (Ferrer Dávalos, 2015).

La comunicación eficaz se debe liderar a través del ejemplo, debe ser constante, repetitiva y bidireccional, igualmente, debe incluir la importancia y el alcance esperado con los cambios

que se van a implementar; esto se hace clave en el favorecimiento de la disposición de los colaboradores para aceptar el cambio y fomenta su participación activa en la concreción de resultados esperados.

Por lo tanto, puede decirse que un componente determinante en el éxito de la gestión de un cambio radica en una acertada estrategia de comunicación, la cual debe estar sustentada en elementos que son valorados por todos los colaboradores, como lo son la cultura y el poder (Ferrer Dávalos, 2015).

Engagement:

La gestión del cambio organizacional ha servido como apoyo a todas aquellas empresas que quieren hacerse competitivas en un mercado altamente cambiante, optimizar correctamente los recursos con los que trabaja y ser sustentables en el corto, mediano y largo plazo.

Como establece Contreras Sánchez (2018), para poder implementar un proceso de cambio, hay que contar con todas las personas involucradas en la empresa, teniendo en cuenta que ellas constituyen el recurso más significativo de la organización, debiendo así estar actualizadas en las nuevas tendencias que ofrece el entorno, con el fin de realizar su trabajo de formas más eficaces y eficientes.

En las organizaciones jóvenes, principalmente, se ve una práctica debilitada y poco incorporada de dirección que incide en el involucramiento de los colaboradores puesto que muchas veces los alcances, roles, responsabilidades, entre otros, no son claros o adecuados; en esa medida se hace común que el proceso de cambio carezca de claridad respecto a las implicaciones y grado de participación de cada uno de los involucrados (Quiñonez Mariño, 2018).

Es importante tener en cuenta que, como lo señalan Martínez Bustos et al. (2018), algunos factores que inciden en la resistencia al cambio son la falta de motivación, la mala retroalimentación y falta de capacitación de los colaboradores, los cuales son indispensables para comprender el cambio en sí mismo y sus implicaciones.

Se debe tener en cuenta que cualquier proceso de cambio que se presente en una organización tiene el potencial de generar un impacto a diferentes niveles y, de ser implementado de manera positiva, satisfará las necesidades de los principales involucrados. Aquí se hace evidente, como se ha abordado en algunas investigaciones, que los líderes de las empresas son los directamente responsables de generar las condiciones idóneas para implementar procesos de cambio y reducir la resistencia por parte del personal restante que está involucrado directa e indirectamente en el proceso (Ferrer Dávalos, 2015).

Cultura organizacional:

Siempre que se dé un proceso de cambio al interior de una organización se deben identificar y comprender los aspectos de la cultura de la organización que puedan convertirse en facilitadores o generadores de resistencia para el cambio esperado, puesto que esto permitiría utilizar dichos elementos en pro de facilitar el aprendizaje común (Ferrer Dávalos, 2015).

La cultura organizacional y el clima que hace parte de esta, son considerados aspectos necesarios e ineludibles en la obtención de los resultados exitosos en un proceso del cambio y, por ende, en la consecución o mejoramiento de la eficiencia organizativa; en esa medida, la estructura organizacional y el funcionamiento como tal de la organización, forman un sistema interdependiente y dinámico que juega un papel importante y protagónico en la introducción de los cambios organizacionales. De tal manera, el conocimiento acerca del clima organizacional proporciona información de los procesos que determinan los comportamientos organizativos,

permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros como en la estructura de la organización (Segredo Pérez y Pérez Perea, 2016).

Es importante tener claro que, pese al error frecuente de confundir la cultura con el clima organizacional, son muy diferentes, la primera es comprendida como la reputación que se tiene, es decir, el reconocimiento al comportamiento organizacional, y la segunda, como la imagen, la apariencia de la organización, en esa medida, el clima se puede medir, a diferencia de la cultura que solamente puede ser descrita (Angulo Herrera et al., 2017).

Para poder llevar a cabo una gestión exitosa del cambio se requiere de una cultura que favorezca el logro de los objetivos personales, tanto de crecimiento, como de desarrollo, asimismo, se requiere de un clima organizacional adecuado y favorecedor, el cual está determinado, en gran medida, por dicha cultura (Angulo Herrera et al., 2017).

Teniendo en cuenta que conocer la cultura organizacional es clave, tanto en la planificación estratégica, como en la implementación del cambio, se puede hacer necesario realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, para esto es posible utilizar metodologías como la exposición participativa, encuestas, entrevistas, análisis normativo, entre otras (Angulo Herrera et al., 2017). Con dicho diagnóstico como base, se podrá llevar a cabo una mejor planificación estratégica que reduzca las resistencias, involucre de formas más asertivas a los involucrados y perdure en el tiempo, ya que el agente de cambio podrá tener una visión sistemática que retoma aspectos psicosociales y no se queda solamente en el componente técnico del cambio (Martínez Bustos et al., (2018).

Algunos autores recientemente retoman el tema de gestión del cambio desde el punto de vista de la innovación, teniendo en cuenta que esta se considera determinante e importante para la supervivencia de la organización y, en esa línea, el recurso humano se hace indispensable para

reforzar e incentivar buenas actitudes y conductas dispuestas al cambio. Aquí se hace importante mencionar que la gestión del cambio va más allá de la propuesta y puesta en marcha de nuevos modelos de administración y se sitúa estrechamente en el aprovechamiento de las innovaciones del entorno empresarial en pro del bien particular de la empresa (Mosquera Bajaña, 2018).

Vesga Rodríguez, et al. (2020) por su parte mencionan que factores como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y el conocimiento de la organización son centrales para comprender y caracterizar los tipos de cultura y, por ende, determinar la disposición al cambio, por lo cual, citando a Vesga (2013), refieren que cualquier tipo de proceso de cambio que se adelante, debe incluir un estudio de la cultura organizacional con el fin de garantizar su éxito.

En conclusión y para cerrar, se hace necesario mencionar que, una vez llevada a cabo la búsqueda de antecedentes en gestión de cambio organizacional, se pudo establecer que la contribución específica a este tema es reducida, como lo respalda Quiñonez Mariño (2018) refiriéndose específicamente a las PYMES.

Marco teórico

El cambio es un fenómeno universal susceptible de ocurrir en diversos sistemas y contextos, tal es el caso del contexto organizacional en relación con la dinámica laboral, el cual es, quizás, uno de los más representativos respecto al desarrollo de la sociedad actual, teniendo en cuenta que es a través de las organizaciones que se propicia la interacción y el crecimiento social y económico.

La naturaleza del concepto de cambio y su definición, al igual que este, se han caracterizado por su dinamismo por lo que, a través del tiempo ha variado, dependiendo del momento histórico y el contexto a partir del cual se mire (Roskin, 1986, citado por Vesga Rodríguez, et al., 2020).

Dicho cambio se ha visto como la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante las diversas transformaciones que puedan surgir del ambiente interno o externo, todo esto de forma relacionada con el aprendizaje; asimismo, es entendido desde las variaciones estructurales en conjunto que sufren las organizaciones, las cuales inciden en su comportamiento (Mosquera Bajaña, 2018).

De tal manera, el cambio es entendido como un proceso continuo, fluctuante y natural en todas las organizaciones, por lo que no debe ser visto como un paso a paso sujeto a etapas, sino como algo transversal al desarrollo de la organización; en esa medida, puede decirse que es el principal encargado de generarla o regenerarla (Tsoukas, H. y Chia, R., 2002).

Para llevar a cabo una aproximación al cambio desde el ámbito organizacional es importante centrarse en una teoría que permita dar apertura y, más que eso, comprender y encaminar el abordaje respectivo, de tal manera, se ha tomado la decisión de circunscribir la presente investigación a la teoría de desarrollo organizacional.

Según señala la teoría de desarrollo organizacional, las organizaciones hacen parte de un macrosistema que se caracteriza por ser cambiante, situación que las obligan a ser flexibles con el fin de garantizar su adaptación frente a las demandas del entorno, de lo contrario, estarían condenadas a desaparecer, en esa medida dicha teoría habla de la planificación estratégica, la comunicación, el liderazgo propio de la alta gerencia, el compromiso de los involucrados y aspectos diferenciales como lo son la cultura y el clima organizacional (Gallardo Gallardo, et al. 2016).

De acuerdo con lo anterior, el cambio debe ser visto como un proceso planeado, riguroso, estructurado y sistemático, cuyo objetivo debe estar orientado a aumentar la eficacia, tanto de la organización en general, como de los individuos que hacen parte de esta; en esa línea, puede decirse que se encuentra cimentado en un conjunto complejo de ideas relativas a la relación existente entre tres aspectos fundamentales, el individuo, la organización de la cual hace parte y el ambiente en el cual se encuentra inmerso (Gallardo Gallardo, et al. 2016).

Al hablar de teoría de desarrollo organizacional es inevitable partir de uno de sus pioneros, Kurt Lewin, quien definió el cambio a partir del modelo de cambio planificado y en concordancia lo señaló como una modificación en las fuerzas que mantienen y hacen parte del comportamiento de un sistema que, de algún modo, se considera estable (Tsoukas y Chia, 2002). Según esto, el cambio consta de tres fases, la desongelación, el cambio o movimiento y la recongelación (Audirac Camarena, 2007).

En la fase de descongelación, surge la exploración de las condiciones internas para el cambio y del entorno en el cual se está inmerso, esto permite identificar y conocer la brecha entre el estado actual y el ideal o deseado. En esa medida, se hace necesario definir con claridad el problema puesto que, de no hacerlo, no habrá una solución efectiva (Audirac Camarena, 2007).

En la segunda fase, la de cambio o movimiento, se priorizan a los involucrados como protagonistas del cambio y, por ende, se consideran determinantes de su éxito o fracaso, de tal manera, los gestores del cambio son responsables de dar cuenta de manera específica de los objetivos planteados, lo que los lleva a diseñar y plantear un programa adecuado que establezca las estrategias necesarias para la consecución exitosa del cambio. Es importante tener en cuenta que una vez establecido dicho programa, este debe ser comunicado de forma clara, directa y concisa pero sin dejar de lado aspectos determinantes como las implicaciones y el propósito (Audirac Camarena, 2007).

Según la tercera fase planteada por Lewin, la de recongelación o refuerzo, una vez implementados los cambios, estos deberán ser sometidos a una evaluación que permita identificar el impacto obtenido y, por ende, establecer si fue según lo planeado y esperado. Aquí las nuevas conductas y las actitudes conseguidas a través del proceso del cambio deben ser incorporadas al tejido organizacional y, por lo tanto, a la cultura como tal (Audirac Camarena, 2007).

Con interés de mejora, una de las alternativas más recientes y reconocidas es la de John P. Kotter, quien retoma la teoría de Lewin y propone un modelo cuyo objetivo es superar las limitaciones identificadas; dicho modelo ha sido ampliamente difundido y se ha implementado con éxito en el campo de la consultoría empresarial. Aquí la principal contribución es el planteamiento de 8 etapas claves para la consecución de una gestión del cambio exitosa, estos son: etapa 1, infundir el sentido de premura; etapa 2, crear la coalición conductora; etapa 3, desarrollo de una visión y una estrategia; etapa 4, comunicar la visión del cambio; etapa 5, facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance; etapa 6, generar

logros a corto plazo; etapa 7, consolidar las ganancias y generar cambios y la etapa 8, arraigar los nuevos enfoques a la cultura (Kotter, 1997).

Como se puede identificar a través de esas 8 etapas, la idea planteada, en general, hace referencia a planear con claridad el cambio desde su sentido de urgencia y necesidad, generar una estrategia que involucre a los interesados y garantice su compromiso, establecer una comunicación efectiva, propiciar las acciones relacionadas permitiendo visibilizar resultados a corto plazo y consolidar cambios a largo plazo que se instauren en la cultura (Gallardo Gallardo, et al. 2016).

De acuerdo con los dos modelos vistos previamente y teniendo en cuenta que son los más representativos desde la teoría de desarrollo organizacional, se valida la postulación de los 4 factores claves mencionados hasta el momento, por lo que se describen a continuación:

Planificación estratégica

La planificación estratégica es vista como un camino a transitar a través de un trayecto específico, el cual está dirigido a la consecución de un objetivo delimitado y claro y, por ende, se consigue a través del seguimiento de un conjunto de pasos cuidadosamente establecidos y estructurados, los cuales se caracterizan por ser incrementales y estar directamente asociados con procesos de desarrollo y crecimiento (Díaz Canepa, 2016).

De acuerdo con esto, la planificación estratégica puede ser entendida como un proceso a seguir una vez se han evidenciado e identificado necesidades de ajuste del estado actual con el fin de conseguir un estado deseado (Romero, Matamoros & Campo, 2013). De tal manera, consiste en coordinar los esfuerzos y, por lo tanto, los recursos, tanto individuales, como organizacionales, permitiendo así la toma de decisiones claves en pro de alcanzar el éxito

esperado, por lo tanto, se debe llevar a cabo con el fin de garantizar un proceso racional y sistemático (Dorante, 2010).

Según Zimmermann (2000), la importancia de una adecuada planificación se consigue a través de un seguimiento exhaustivo, teoría que se basa en 3 aspectos principales: el simple hecho de que no poder saber todo, por lo que incluso un plan pensado hasta sus últimos detalles siempre será incompleto; la experiencia con base en los errores, es decir, la posibilidad de equivocarse en los juicios y, finalmente, la observación de que los individuos son impulsados por intereses y deseos, por una búsqueda de ventajas y de poder.

Por lo anterior es importante tener en cuenta que en los procesos de cambio se pueden dar errores que llevan al fracaso y a no llegar a los objetivos planteados. De este modo, Zimmermann (2000) en su teoría enuncia cinco errores que se cometen de manera natural si no se tiene en cuenta una planificación juiciosa del proceso.

1. **Empezar directamente con la fase de cambio:** aquí es importante establecer una etapa de exploración, de información lenta y cautelosa para evitar resistencias
2. **Cambiar todo de una vez:** cuando se hace una planificación detallada, pero se lleva a cabo en una sola acción no hay espacios para introducir ajustes y aprendizajes, quedando como un proceso sin oportunidad de mejora.
3. **Imponer con fuerza:** cuanto mayor es la urgencia de un cambio, más grande es la resistencia; cuando se pasa por alto la planeación y se imponen los cambios, se suele conducir a un aumento de la resistencia.
4. **El protagonismo, jugar todos los papeles:** la gestión del cambio se trata de construir un equipo capacitado para conducir los procesos, una sola persona no puede cumplir con todos los papeles, además, se podría olvidar de la esencia del trabajo colaborativo, en el

cual todos ayuden a generar beneficios y, ante todo, se encuentre el engagement por parte de todos los involucrados.

5. **Ceguedad y desaprobación frente a las turbulencias:** en el transcurso del proceso de cambio se pueden dar nuevas fuerzas de resistencias, aquí algunas personas pueden querer continuar con el cambio o son afines a este y otros actores quieren volver al estado inicial donde, según ellos, la situaciones y condiciones eran mejores. En línea con esto es importante el acompañamiento y replanificación de etapas, de ser necesario.

Por otra parte, Zimmermann (2000) en su estudio que pretende definir la planificación organizacional, asevera que puede darse en tres etapas iniciales:

- Planificación gruesa de las diferentes fases incluyendo las actividades principales: aquí se tienen en cuenta factores primordiales como son la cultura individual y organizacional, las formas y estilos de comunicación organizacional, el engagement, incluyendo el liderazgo, con lo cual se establecen la visión, los objetivos y el alcance del proceso de cambio. Se definen los actores que intervienen en el proceso de cambio, el calendario y tiempos de ejecución, recursos humanos, económicos y tecnológicos, responsabilidades y funciones.
- Seguimiento: se define la metodología de seguimiento a la estrategia y planeación.
- Evaluación intermedia y final: se realiza una evaluación de la estrategia para reconocer los logros o barreras emergentes a través del proceso y generar reestructuración o cierre del proceso.

Siguiendo en la línea de definir claramente la planificación estratégica del cambio, según la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (s.f.), un proceso de planificación del cambio puede darse también a través de 4 etapas, las cuales se basan en los

siguientes 5 factores de éxito para la mejora del desempeño organizacional, estos son: el apoyo y disposición al cambio, el consenso y compromiso, apoyo de la dirección, participación de los miembros y del personal y comunicación clara con todos los miembros a lo largo de todo el proceso de cambio.

Figura 1

Etapas Proceso de Planificación del Cambio



4. Integración	Integración significa que se ha asimilado el cambio en los procesos de trabajo e identidad de la organización. El éxito de la integración se apoya en el éxito de las etapas anteriores.	<i>Herramienta sugerida:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión a posteriori: un procedimiento simple utilizado para repasar las lecciones extraídas de aciertos pasados con la intención de mejorar el desempeño futuro.
-----------------------	--	--

Fuente: Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura

Finalmente Rodríguez y Delgado (2007), establecen que la planificación estratégica del cambio puede verse como un proyecto que conlleva a la transformación de energías, lo que a su vez pretende o está dirigido a modificar la realidad organizacional, desde esta perspectiva puede plantearse en tres etapas: planificación, ejecución y terminación. El autor resalta que mediante estas etapas una organización puede conseguir una división de funciones y responsabilidades ordenada para realizar tareas específicas, un proceso de toma de decisiones diferentes y simplificadas, un mecanismo de coordinación adaptado a unas tareas puntuales, una forma de trabajar a través de unidades estratégicas transversales no permanentes que lleven al cumplimiento de objetivos establecidos, todo esto permitiendo la transformación de las organizaciones y la adopción de cambios permanentes y duraderos.

Comunicación:

La comunicación puede considerarse como el principal medio de transferencia, según esto, es entendida como la coordinación de diversas acciones comunes, lo cual implica el lenguaje y este, a su vez, diversos medios de profusión. De acuerdo con esto, tiene dos facetas importantes e imprescindibles, hablar y escuchar. Se dice que son imprescindibles puesto que se evidencia que en el resultado obtenido no sólo es determinante lo que se está transmitiendo y cómo se está haciendo, sino también, lo que interpreta la parte receptora a partir de la

información que se le ha suministrado. De este modo, el éxito o fracaso de un proceso de cambio podría estar directamente relacionado con la competencia comunicativa organizacional (Echeverría, 2017).

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad y comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos e interpretados según la perspectiva de quien la recibe.

Para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo, necesariamente debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas, por lo tanto, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar (Brandolini, González Frigoli & Hopkins, 2009).

Como lo señala Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo (2004), la comunicación del cambio incluye, no solamente la información que se les suministra a los colaboradores y el anuncio del cambio como tal, sino también la recepción de la información emanada por estos mismos, por ello, debe existir una comunicación bidireccional entre ambas partes. En relación con esto puede decirse que, teniendo en cuenta que con frecuencia se señala la oposición como la reacción más común cuando se implementa un cambio en una organización, la comunicación juega un rol de gran importancia ya que al enviar los mensajes correctos con el tono adecuado actúa como facilitadora de la consecución de las respuestas esperadas (Calle Rodríguez, 2019), de allí la importancia de implementar estrategias que permitan realizar una medición y diagnóstico de la comunicación, sus canales, medios, recursos y demás aspectos importantes.

A través de la caracterización de los públicos y la examinación de sus perspectivas, se pueden ejecutar y planear diferentes acciones que impacten positivamente en todo el personal

involucrado en el proceso. Las herramientas más utilizadas son encuestas, entrevistas y observaciones, estas proporcionan información útil permitiendo identificar quiénes son los líderes positivos y negativos, las razones que los motivan al cambio, las percepciones de la situación, entre otros aspectos fundamentales (Calle Rodríguez, 2019).

Para citar un ejemplo se encuentra el cuestionario multifactorial (IMCOL) el cual evalúa diversas dimensiones comunicativas y, pese a que su objetivo es medir conjuntamente el estilo de liderazgo y el clima organizacional de pequeñas empresas, se convierte en una herramienta útil para conocer cómo se está desarrollando el proceso de comunicación al interior de la organización.

Dicho cuestionario mide siete factores: la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior; la calidad y exactitud de la comunicación descendente; la calidad de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación; las oportunidades de influir en el jefe; la confiabilidad de la información recibida desde el jefe; la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo; y la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura) (Mellado, 2005).

Valga agregar que en 2005, Mellado aplicó dicho cuestionario en una pequeña empresa y encontró un comportamiento muy peculiar: los superiores evalúan su realidad laboral de forma categóricamente positiva, mientras que los subordinados perciben la situación de manera contraria. Respecto a estos resultados el autor concluyó que este tipo de situaciones se presentan por el mal manejo que se hace de los flujos internos de comunicación y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas que medien las relaciones entre sus miembros, de tal manera, situaciones como esta, reafirman la importancia de implementar un diagnóstico

comunicacional, con el fin de emitir acciones de gestión oportunas que posibiliten la consecución de los objetivos planteados, además de una adecuada disposición frente al cambio y el desarrollo de la organización.

Por otra parte, frente a situaciones como la anteriormente planteada en la cual se evidencian dificultades de comunicación al interior de una organización, es significativo tener en cuenta que existen actividades que pueden ser implementadas con el fin de mejorar la comunicación interna, tal es el caso de los talleres de coaching para fortalecer el liderazgo y consolidación de equipo; la publicación de notas dentro del medio de comunicación interna; el envío de cápsulas a los correos corporativos a través de las cuales se refuercen los conceptos de ADKAR (alerta de la necesidad de cambiar), deseo de participar y apoyar el cambio, conocimiento de cómo cambiar y cómo se verá el cambio, aptitud para implementar el cambio de las tareas del día a día; entre otras (Calle Rodríguez, 2019).

Finalmente, es importante mencionar que si una empresa no cuenta con el conocimiento para llevar a cabo una comunicación asertiva y efectiva de los cambios que se tienen planteados, pueden optar por contratar los servicios de una persona o empresa externa que le preste el servicio de asesoría. Para desarrollar una buena asesoría, se debe establecer una relación estrecha con la persona o grupo que se desea deliberar, crear una base mínima de confianza, examinar y aclarar el tema y el destinatario y finalmente tomar una decisión sobre la intervención y sobre los métodos que serían más efectivos y pertinentes (Zimmermann, 2000).

Engagement:

El engagement, aplicado a un contexto organizacional y de trabajo, tiene que ver con el compromiso personal y laboral con la organización, por lo tanto, está relacionado con las

necesidades de autosuficiencia, las relaciones laborales, la retroalimentación (feedback), el apoyo social, el entrenamiento continuo, entre otros factores (Juárez & Nájjar 2019).

Para Herrera Z, R y Álvarez B, W. (2019), el engagement es mucho más que un equipo de líderes dedicado a conseguir el logro de las metas de una organización, este factor da cuenta de la actitud que tienen los colaboradores hacia las actividades laborales.

Según esto, el engagement, entendido como el grado de involucramiento y compromiso del colaborador, se convierte en la actualidad en un reto debido a que las empresas están en una búsqueda constante de crear una cultura organizacional que conlleve a aumentar la productividad, sin descuidar la calidad de vida de los colaboradores y calidad del producto o servicio prestado.

De acuerdo con Salanova, Schaufeli, LLorens, Peiro, & Grau (2000) y Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002), el engagement se puede definir como un estado mental caracterizado por ser positivo, con relativa persistencia, vigoroso, entendiéndose esto último de forma relacionada con los niveles de energía y actividad mental aplicada de forma específica, igualmente, está directamente relacionado con la dedicación y la implicación laboral, por lo tanto, se hacen determinantes el orgullo, el entusiasmo y la absorción, entendida esta última como la capacidad de estar focalizado y concentrado en el trabajo y en la organización de la cual se hace parte.

Dicho vigor, perteneciente a una dimensión conductual, involucra altos niveles de energía y activación mental en el trabajo y, en esa medida, el deseo de hacer parte e invertir tiempo en la ejecución del trabajo en curso, a pesar de las dificultades. En cuanto a la dedicación, esta apunta a la dimensión afectiva y hace referencia a la implicación laboral, por lo cual, conlleva la manifestación de sentimientos como el orgullo, entusiasmo y orientación al reto y desafío. En

relación con la absorción, esta hace parte de la dimensión cognitiva, por lo que está relacionada con permanecer concentrado en el trabajo y conlleva la sensación del paso rápido del tiempo, asociado a las dificultades para desconectarse de las actividades laborales que se están ejecutando y la alta concentración y disfrute (Rodríguez, Martínez & Salanova, 2014).

En línea con lo anterior Salgado y Peiro (2008) definen el engagement como el conjunto de las experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y que hacen que la persona se vincule a la organización.

Por otro lado, Schaufeli y Salanova (2007) refieren que el engagement, es una construcción entre el compromiso y el funcionamiento óptimo de todos los colaboradores independientemente del nivel donde se encuentren en la estructura organizacional, este factor en esencia se desarrolla, bajo los conceptos de motivación, proactividad, responsabilidad e involucramiento con la organización.

Es importante tener cuenta que los procesos de cambio mal gestionados producen con frecuencia reacciones en los involucrados como el cinismo, la frustración, la pérdida de la confianza en sus pares o en la misma organización y hasta la pérdida de moral entre los miembros (Cameron y Quinn, 2006), es decir, se presenta una seria afectación respecto al engagement, por lo cual se debe prestar especial atención en el abordaje previo del mismo con el fin de garantizar su favorabilidad tanto para el cambio en sí mismo, como para la organización.

No debe olvidarse que cuando se plantea un proceso de cambio al interior de una organización, todos los involucrados deben recibir información básica respecto a dicho cambio, acción que da lugar a los primeros cuestionamientos, análisis y posturas y en esa medida Rodríguez y Mladinic (2016), plantean la importancia de la información consistente puesto que,

según su investigación, los colaboradores que no la reciben presentan mayores niveles de ambivalencia y por ende, un menor engagement frente al cambio.

En esencia, como plantean Amis & Aïssaoui (2013), teniendo como objetivo que el cambio sea significativo, la organización debe realizar su implementación y por ende su planificación, de forma que logre el cumplimiento de los objetivos planteados sin llegar a afectar negativamente a los colaboradores y más que esto, involucrándolos y comprometiéndolos.

En relación con esto último Robbins (1991) señala que es labor de la cultura organizacional el facilitar y promover la creación de compromisos personales con algo más allá que el bienestar individual pretendiendo incrementar la estabilidad del sistema y mantener cohesionada la organización.

En palabras de Kotter (1997), “el objetivo característico que une a los individuos en las coaliciones conductoras en pro del cambio es el compromiso por la excelencia, un deseo auténtico por lograr que el desempeño de su organización alcance los valores más altos” (pág. 70), de tal manera, sin dicho engagement, cualquier esfuerzo de cambio tenderá a fracasar.

Cultura organizacional:

El concepto de cultura surge desde la antropología y la sociología, disciplinas que han pretendido explicar y entender, a partir de este, las diferencias específicas que hacen parte de los colectivos sociales y cómo determinan el comportamiento específico que los caracteriza. En el ámbito organizacional el concepto ha sido explorado ampliamente desde la década de los 80's, la primera conceptualización fue aportada por Pettigrew (1979), quien la definió como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado” (p. 574).

En esa línea, Davis (2000) señala que las organizaciones son singulares, lo que las lleva a tener características propias que en conjunto constituyen su cultura, entre estas se encuentran aspectos como la historia, el estilo de comunicación, la toma de decisiones, la filosofía, los mitos, entre otros.

Al igual, Gallardo Gallardo, et al. (2016) plantean la cultura organizacional como un conjunto conformado por el modo de vida, estilo de trabajo, sistema de creencias, necesidades, prioridades, valores, expectativas, políticas, normas, formas y canales de interrelación y, en general, todo tipo de aspectos que hacen parte de la identidad de y la dinámica la organización.

Schein (1993) describe la cultura organizacional como un conjunto de presunciones que para él son básicas y pueden ser inventadas, descubiertas o hasta desarrolladas de acuerdo con la evolución de la historia específica de un grupo, la cual a su vez se ve determinada por el aprendizaje resultante del enfrentamiento significativo de los problemas de adaptación externa y los de integración interna. En esa medida, la cultura es comprendida como una construcción susceptible de ser aprendida y a su vez modificada a través de la experiencia. De tal manera, puede decirse que las preferencias individuales estarían restringidas, en cierto modo, por normas culturales, creencias y valores.

Desde esta perspectiva, Schein (1993) plantea tres niveles de cultura organizacional, los cuales son dinámicos y se interrelacionan, confirmándose entre sí, por lo cual, para conocer la cultura es importante conocer cada uno de ellos; estos son los artefactos, valores adaptativos y supuestos subyacentes.

Dentro de los artefactos se encuentra la estructura, incluyendo sus integrantes, además el ambiente físico de la organización y lo que lo compone, como su mobiliario, documentos, arquitectura, desarrollo tecnológico, entre otros. En relación con los valores adaptativos, estos se

identifican a través de los valores expuestos, es decir, se refieren a los principios, las filosofías, los estándares y demás que tienen un valor intrínseco. Finalmente, respecto a los supuestos subyacentes se plantean las medidas implementadas con el fin de dar solución a un problema de adaptación externa o integración interna, las cuales se convierten en creencias y sentimientos una vez se llevan a cabo de forma repetitiva y exitosa (Schein, 1993).

En relación con el planteamiento de Schein, Valle Álvarez, et al., (2017), aducen que una organización puede contar con una cultura dominante y, a su vez, subculturas en algunas áreas o departamentos y, es a través de dicha cultura organizacional, que se enfrentan factores internos o externos que afectan la organización, por lo tanto, se considera que tiene un impacto directo sobre la efectividad y rendimiento individual y colectivo.

Por su parte, Cameron & Quinn (2006) mencionan que todas las actividades propias de la gestión de las organizaciones se llevan a cabo en un espacio psicosocial, el cual es constituido por la cultura organizacional; en esa línea, pese a ser colectiva, tiene un impacto directo en los individuos, por lo que se puede convertir en una variable predictora del desempeño organizacional.

Según Beltrán Duque (2006), la cultura organizacional está compuesta por múltiples aspectos como lo son la estructura, la historia, las vivencias, las prácticas sociales y laborales, el estilo de vida, las formas de interrelación, los valores compartidos, la filosofía de vida y de trabajo, signos, símbolos, mitos, credos, leyendas, héroes y representaciones y hasta la historia compartida y, por ende, la construcción colectiva lo suficientemente arraigada como para ser transmitida.

En cuanto a los valores, Robbins (1991), señala que deben ser claros, semejantes, compartidos y aceptados colectivamente indiferentemente del nivel que se ocupe al interior de la

organización; todo esto permite que exista un criterio unificado que contribuya a fortalecer los intereses y prioridades, tanto individuales, como colectivos.

En relación con lo anterior, Chiavenato (2006) en su definición de cultura organizacional destaca también la transmisión de una generación a otra de aspectos como los mencionados, incluyendo los valores, pero habla además del componente conductual, incluyendo hábitos, costumbres y tradiciones, entre otras; de tal manera, destaca la conducta como un elemento que es influenciado por la cultura pero a su vez, ejerce una influencia directa en el desarrollo de la misma, idea que es compartida por autores como Koontz y Weihrich (1991); López Trujillo, et al., (2011), y Daft, R. (2007).

Por otra parte, autores como Minsal Pérez y Pérez Rodríguez (2007) y Barroso Rodríguez (2007) concuerdan en que la cultura organizacional es propia e individual para cada organización, sin embargo, se encuentra influenciada por factores externos, como lo es la sociedad circundante, la cual, a su vez, tiene sus propias creencias, políticas, filosofías, entre otras, por lo que se configura en un componente fundamental en la comprensión.

De tal manera, la cultura organizacional podría ser vista, de algún modo, como la personalidad de la organización y, por lo tanto, influye en la forma en que actúan los miembros de esta, es decir, está relacionada de manera directa con la manera como los gerentes y altos directivos llevan a cabo la planificación estratégica de la organización, la dirigen y controlan y, por ende, cómo direccionan los cambios (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera y Perdomo Victoria, 2017).

Según Dayami (2008), la cultura organizacional determina lo que es importante, en esa medida ejerce una priorización sobre el conocimiento, el aprendizaje, los procesos y su gestión, a su vez, es mediadora en la relación individuo – organización y crea un contexto de interacción

social el cual determina lo que se consolida como importante, su aceptación y esfuerzos relacionados.

En esa misma línea, Chávez-Hernández (2020) menciona que la cultura no solo juega un papel diferencial entre las organizaciones, sino que se convierte en un recurso en la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Siendo así, también se puede considerar como un recurso determinante a la hora de enfrentarse a cambios, sean o no planeados.

Lo anterior es respaldado por Jones (2008) quien destaca la cultura como factor clave de cambio y, en esa medida, señala que esta puede llegar a convertirse en un limitante crítico frente a los cambios, por lo que debe ser abordada con especial cuidado.

Finalmente, puede decirse que cada organización tiene su propia cultura, lo que significa que algunas pueden ser rígidas y conservadoras, mientras que otras pueden mostrarse más flexibles y adaptables. Estas últimas tienden a obtener mayor eficiencia y eficacia entre sus colaboradores y alcanzar una mayor innovación y ajuste frente a los cambios y demandas del mundo actual (Chiavenato, 2006).

Marco conceptual

De acuerdo con la literatura revisada podría decirse que el cambio es comprendido como un fenómeno susceptible de ocurrir al interior de cualquier organización, indiferentemente de su tamaño, de tal manera, puede ser o no planeado y está relacionado directamente con el dinamismo de la organización, por lo tanto, el manejo que le sea dado influye directamente en su regeneración o estancamiento y deterioro.

De acuerdo con esto, la gestión exitosa del cambio corresponde al proceso controlado mediante el cual se tiene en cuenta el cambio como un suceso importante y transversal a la organización, indiferentemente de sus dimensiones y, por ende, su introducción requiere de diversos factores que permitan asegurar que surja de una manera asertiva, garantizando así, a través de su manejo, la consecución de los resultados esperados.

En relación con lo anterior, la búsqueda de información lleva a plantearse cuatro factores claves que se consideran determinantes para la gestión exitosa del cambio, estos son la planificación estratégica, la comunicación, la cultura y el engagement. A continuación, la definición final a través de la cual se adelantó la presente investigación:

La planificación estratégica es vista como un proceso estructurado, a través del cual se establece un plan que se caracteriza por tener objetivos claros y una metodología definida, esto en conjunto permite dar alcance a los resultados deseados. Para llevar a cabo dicho factor de manera exitosa, es necesario tener claridad respecto a la necesidad del cambio a introducir, sus implicaciones, propósito, alcance, impacto, entre otros aspectos fundamentales.

Teniendo en cuenta que dicho cambio es y debe ser transferido, cobra especial importancia la comunicación, la cual es comprendida como la interacción emergente entre dos o más involucrados; por medio de esta se posibilita la transmisión de un mensaje, idea, propósito,

entre otros. De acuerdo con esto, su principal herramienta es el lenguaje, entendiendo que puede presentarse de diferentes maneras: verbal, no verbal, escrito; a través de diferentes canales, pudiendo ser formal o informal según las circunstancias o requerimientos.

Como se ha visto, al hablar de comunicación se hace referencia a la participación de dos o más personas, por lo tanto es inevitable hablar de engagement como un factor diferencial, teniendo en cuenta que este se refiere a un estado de compromiso, esfuerzo, dedicación y pertenencia y en esa medida, está directamente relacionado con el liderazgo y la participación activa y bidireccional de todos los involucrados.

Finalmente, de forma transversal se encuentra la cultura de la organización, la cual se define como el ADN organizacional; por ende, puede ser vista y entendida como el conjunto de creencias, valores, necesidades, expectativas, deseos, memorias colectivas, entre otros, que impactan directamente la percepción de los colaboradores, su pertenencia y participación.

Marco metodológico

Enfoque metodológico

El presente artículo se ha desarrollado conforme a un enfoque de tipo cualitativo, puesto que se basa en una revisión documental de tipo análisis categorial, en la cual se recurre al uso de categorías y no de variables. Para su desarrollo se necesita partir de referentes claves y posteriormente emprender su análisis, recoger la información, identificarla y clasificarla.

La categorización según Bardin (2002), “es una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por analogía, a partir de criterios previamente definidos” (p.90). Clasificar la información por categorías pretende entonces llevar a cabo un agrupamiento de la información, a través de la búsqueda de los elementos que tienen en común. Este proceso es de tipo estructural y propone tres etapas o procedimientos para definir el camino.

Origen de la definición o identificación: proviene del origen de las categorías, es decir de definir quiénes pueden lograr una adecuada identificación de estas.

Justificación o verificación: es la base a partir de la cual se puede justificar o validar la creación de un grupo de categorías.

Nominación de las categorías: los nombres no se dan de manera espontánea y neutra, son descriptores poderosos o débiles que portan mensajes teóricos de los investigadores o mensajes contextuales de los participantes de la investigación.

En línea con lo anteriormente expuesto, a la luz de la categoría general se realizó una revisión documental que condujo a establecer cuidadosamente cuatro subcategorías, las cuales fueron revisadas, complementadas o modificadas según el avance de la investigación. Dichas categorías permitieron recoger datos pertinentes a través de una revisión organizada y sistemática

que favoreció el análisis de contenido respectivo, el cual soportó la interpretación y la clasificación de la información con la finalidad de establecer el relacionamiento y la importancia de los factores claves para la gestión del cambio en las PYMES.

De acuerdo con esto, se plantearon las siguientes categorías:

Categoría general:

Gestión del cambio organizacional

Subcategorías:

- Planificación estratégica.
- Comunicación.
- Engagement.
- Cultura organizacional.

Resultados

Partiendo de que la gestión del cambio organizacional se constituye en un eje de desarrollo, productividad y competitividad de las empresas del nuevo siglo (Cardona Mejía, 2018), es prioritario para las PYMES conocer y tener claridad respecto a pautas para su adecuada gestión, lo cual les dará una ventaja competitiva al permitirles estar a la vanguardia de las exigencias del contexto moderno de los negocios, lo que incluye la globalización, la competencia y la priorización en la obtención de resultados.

Tanto en Colombia, como a nivel global, el desarrollo de las PYMES ha contribuido notoriamente en la innovación y el desarrollo económico (Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema, 2012 y Confecámaras, 2020). A nivel de Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% del total de las compañías y generan por lo menos el 60% del empleo productivo formal, cimentando así gran parte de la economía regional, por lo que trabajar en el fortalecimiento de este sector se establece en una herramienta para el desarrollo productivo y el crecimiento económico sólido y sostenible (OCDE, 2019).

La revisión documental realizada con el fin de llevar a cabo el presente artículo permitió establecer que la gestión del cambio aplicada específicamente al contexto de las PYMES es un fenómeno poco desarrollado desde la literatura académica, como lo respalda Quiñonez Mariño (2018), lo cual da cuenta de la necesidad de desarrollar conocimiento científico que sea útil para orientar a dichas organizaciones en líneas de trabajo relacionadas; de allí la importancia de proponer factores claves que contribuyan a la gestión exitosa del cambio haciéndolo más asequible y de fácil apropiación.

Sin duda alguna, la falta de tecnología y conocimiento, las dificultades de acceso a recursos, la poca organización al interior de sus procesos, el poco conocimiento, entre otros

aspectos, hacen que las pymes no estén al nivel requerido para enfrentar efectivamente un proceso de cambio (Senge, 2000). De tal manera, la efectividad con la que se adaptan las organizaciones a los cambios externos vincula la necesidad de gestar cambios efectivos en su interior, haciendo relevante el conocer cómo llevar a cabo la implementación del cambio y, por lo tanto, plantear factores claves que faciliten su gestión exitosa, favoreciendo así la permanencia y competitividad organizacional.

En esa línea, la revisión bibliográfica llevada a cabo para dar cumplimiento con el presente trabajo de investigación permitió establecer cuatro factores claves que, de ser implementados de manera adecuada y asertiva, podrían garantizar el éxito en la gestión del cambio, estos son la planificación estratégica, la comunicación, el engagement y la cultura organizacional.

Es necesario mencionar, que teniendo en cuenta que no existe en la literatura una compilación de dichos factores, pese a que si existen abordajes individuales de los mismos, se considera novedoso y de gran valor proporcionar una mirada integradora y a la medida de las PYMES, como lo pretende el presente documento.

Planificación estratégica

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, se pudo establecer que planificar el proceso de cambio cobra vital importancia para llevar a cabo la alineación de la visión, los objetivos, las estrategias, alcances, limitaciones y recursos con la necesidad de la organización.

Según Kotter (1997), desarrollar una visión y una estrategia, permite establecer una dirección, simplificar el proceso, establecer un futuro deseado y coordinar las acciones y los esfuerzos de manera rápida y eficiente; en esa medida contribuye a garantizar la pertinencia del

cambio para la organización, viéndose alineado a los intereses y expectativas a largo plazo, lo cual permite asegurar que el cambio realmente sea instaurado y arraigado.

Es importante tener en cuenta que la falta de claridad en relación con la planificación no solo pone en riesgo la misma organización si no que puede significar el aventurarse a cambios que podrían estar fuera del alcance, lo que representaría posiblemente perderse en el camino y fracasar en la consecución de resultados.

En esta primera etapa es necesario hacer un mapa estratégico de la organización que traiga consigo información relevante para el proceso, tal es el caso de la estructura organizacional; los recursos asignados, disponibles y necesarios; la cultura; estrategias de comunicación y liderazgo; formación, conocimiento, capacidades y competencias de las personas.

Según Kotter (2004), la planificación para los procesos de cambio es importante para que todos los involucrados en todos sus niveles tengan clara su participación, esfuerzo, y contribución al proceso, además para dar claridad respecto al por qué se requiere este cambio en la organización.

En complemento, la planificación puede verse como un proceso organizado por etapas que se siguen en un paso a paso. Para definir las necesidades y las etapas es importante partir del estado actual y tener claro el estado futuro deseado (Romero et al., 2013) y en esa dirección se deben tener claros los esfuerzos, los recursos, tanto humanos, como materiales, para lograr alcanzar y garantizar un proceso de cambio exitoso.

Por lo anterior se logra establecer que varios autores abordados, como Díaz Canepa (2016), Zimmermann (2000) y la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, concuerdan en definir dentro de la planificación estratégica del cambio la

estructuración por etapas y, aunque con diferentes nombres, todos se orientan de la misma forma, por lo que se plantean los siguientes abordajes:

Díaz Canepa (2016) consigue concluir que los cambios exitosos se consiguen solo a través del seguimiento de pasos estructurados, asociados a procesos de desarrollo y crecimiento, lo que en este caso se ha denominado “planificación estratégica”. Desde aquí, el cambio es concebido como un proceso que tiene un estado final no conocido, por lo tanto, es proyectado, visualizado o planeado, lo que conlleva a desarrollar planes, tareas, actividades y actitudes que permitan que sucedan los cambios y se alcancen los objetivos, de la mano con el involucramiento de todas las áreas de una organización.

Zimmermann (2000) por su parte asegura que la planificación puede darse a través de 3 etapas. **Planificación gruesa**, en donde están enmarcadas las actividades principales, en esta se definen el calendario, tiempos de ejecución, recursos humanos, económicos y tecnológicos, responsabilidades y funciones, todas estas teniendo en cuenta la cultura individual y organizacional, estilos de comunicación y liderazgo, para poder establecer de forma clara y eficaz la visión, los objetivos y la planeación. **Seguimiento**, que permite establecer y ejecutar la metodología de seguimiento a todo el proceso de cambio. **Evaluación intermedia y final**, en la cual se evalúan los logros y barreras, si es necesario se genera replanificación y se da el proceso de cierre.

Es importante tener en cuenta que en la planificación de todo el proceso se deben contemplar pequeñas metas que configuren la meta final, esto con el fin de generar una motivación progresiva que asegure el compromiso constante, así como garantizar el involucramiento de los mandos altos y contribuir a afinar el rumbo del cambio, si es que así se

requiere, tal como lo plantea Kotter (1997) en la etapa sexta del cambio, generar logros a corto plazo.

Por otro lado, la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura plantea cuatro etapas o pasos dentro de la planificación estratégica de un proceso de cambio, estos son:

- Reflejar y modelar el futuro: es una etapa de construcción y reflexión, donde se firman consensos y compromisos entre los miembros de la organización y el proceso de cambio, se identifica la visión y los objetivos de este.
- Configurar el proceso de cambio organizacional: en esta etapa se define una estructura que asegure el buen proceso de cambio, se definen procedimientos de trabajo específicamente orientados al proceso de cambio.
- Aplicación: en esta etapa es importante establecer un sistema de seguimiento para supervisar de forma efectiva los progresos en el proceso y conocer los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos, otra parte importante en esta etapa es mantener informados a los involucrados de los avances y los logros de corto plazo.
- Integración: llegar a esta etapa significa que se ha asimilado el cambio en los procesos de trabajo e identidad de la organización, el éxito de esta etapa depende completamente del éxito de las 3 etapas anteriores.

De forma relacionada, Rodríguez y Delgado (2007), definen el cambio organizacional como un proyecto que debe ser ejecutado por etapas claras, planteando de tal manera la planificación, ejecución y terminación. Los autores establecen que llevar un proceso de cambio como un proyecto por etapas consigue establecer una definición de funciones y

responsabilidades claras que orienta hacia al logro de resultados que sean perdurables en el tiempo y se adapten a la identidad de la organización.

Por otro lado, Quiñonez Mariño (2018) establece la importancia de la gestión del cambio en todas las empresas, pero especialmente para las PYMES, las cuales son el objeto de esta revisión y menciona que alinear su estructura y estilo de liderazgo en pro de una exitosa planificación e implementación del cambio, es de vital importancia para adaptarse a las demandas económicas fluctuantes a nivel regional y mundial.

Adicionalmente, Zimmermann (2000) señala que el proceso de planificación del cambio es susceptible de faltas que implicarían el fracaso, por lo que en su teoría enuncia cinco errores que de cometerse ponen en riesgo la implementación del cambio en la organización, estos son: empezar directamente con la fase de cambio sin ejercer una planificación previa; cambiar todo de una vez; imponer con fuerza; el protagonismo, ceguera y desaprobación frente a las turbulencias y la no planificación estructurada, organizada y por etapas.

Asociado a lo anterior, se debe tener en cuenta, como lo plantea Kotter (1997), que el fracaso de muchos proyectos de cambio se debe a una falta en cuanto a *consolidar las ganancias y generar cambios* (séptima etapa propuesta por el autor), esto debido a que se declara instaurado el cambio de forma muy prematura, cuando posiblemente sólo se ha introducido pero aún no ha sido interiorizado, ni arraigado profundamente, por lo tanto no tiene impacto a largo plazo.

Comunicación

La comunicación interna es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización haciéndolos más ágiles, todo esto con el fin de que las empresas cumplan de una manera más eficiente con los objetivos planteados (Calle Rodríguez, 2019).

Como señalan diversos autores ,la comunicación permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas del trabajo. En esa línea, muchos coinciden en que la comunicación es un proceso mediante el cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella, además, ayuda a los colaboradores a lograr metas al permitirles interpretar el cambio de la empresa y coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (Calle Rodríguez, 2019).

Según Brandolini, et al., (2009), la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. En esa medida afirman que en toda organización siempre hay comunicación, puesto que indiferentemente del cargo o nivel de mando, todos hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta en sus gestos se comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo.

Por su parte Mellado (2005), considera que no se puede subvalorar la importancia de la comunicación interna en pequeñas empresas, puesto que, independientemente de su tamaño, se requiere conocer y manejar parámetros comunicativos y psicosociales acordes a la convivencia, el mantenimiento y desarrollo de grupos.

La comunicación según Zimmermann (2000), debe enfatizar los objetivos superiores comunes, fomentar el intercambio de información y de la participación activa en la planificación y evaluación, definir los métodos de evaluación y criterios comprensibles, transparentes y aceptables y fijar procedimientos para gestionar conflictos.

El éxito de la estrategia de comunicación en la gestión del cambio depende del compromiso de la alta gerencia puesto que son ellos los encargados de transferir el plan de cambio de una forma

correcta y asertiva; esto implica que la persona o personas encargadas de compartir este plan tengan habilidades de liderazgo, como lo son: capacidad de coordinación y colaboración, la planificación, empatía, motivación e inspiración, compromiso y resolución de problemas. Dichas habilidades garantizarán que los colaboradores se muestren participativos y confiados, logrando que se generen ideas que pueden favorecer avances en la empresa, además, contribuirán a mejorar el clima organizacional, propiciando un flujo de comunicación bidireccional y positiva entre todos los niveles de la compañía.

Por lo tanto, el líder debe ser administrador de consensos, informar a sus trabajadores e incentivar la decisión grupal (Mellado, 2005). De tal manera, es importante que el líder encargado de implementar el cambio tenga la confianza de que los colaboradores son capaces y pueden aprender, para de esta forma asignar responsabilidades y competencias, favoreciendo así una respuesta positiva y creando iniciativa, creatividad y aprendizaje (Zimmermann, 2000).

Por ese motivo, un plan exitoso de comunicaciones internas exige un buen plantel de comunicadores, por lo que uno de los primeros pasos para realizar una estrategia de comunicación interna es el de la investigación y el análisis de la situación comunicativa de la empresa, de esta manera se podrán conocer con mayor precisión las oportunidades de mejoramiento potencial con las que cuenta la organización.

Una vez efectuado el análisis y detectadas las carencias comunicativas, se podrá organizar una propuesta de plan de comunicación a medida de la organización, en el que se establezcan las estrategias y herramientas que se usarán para corregir los problemas y lograr los objetivos propuestos.

Un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas: el prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento (Brandolini, et al., 2009).

La etapa de prediagnóstico es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para revelar información para la empresa. La etapa de diagnóstico devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización, este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición.

La planificación consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en relación con la comunicación interna. En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades reveladas en el diagnóstico.

En la etapa de ejecución se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna, de tal manera, la última instancia contempla el seguimiento del proceso de implementación del plan (Brandolini, et al., 2009).

Debe tenerse en cuenta que si en algún momento se evidencia la necesidad de mejorar o fortalecer la comunicación interna, existen diversas estrategias, como lo son los talleres de coaching para fortalecer el liderazgo y la consolidación de equipo, el uso de canales como el correo, la intranet, el envío de cápsulas, entre otras (Calle Rodríguez, 2019), las cuales deberán escogerse dependiendo de las características propias de la organización y de la situación presentada con el fin de reforzar la disposición en torno al proceso de cambio.

De tal manera, todas estas estrategias, tanto diagnósticas, como de intervención, ayudan a gestionar correctamente los canales de información para que los datos correctos fluyan dentro de la

organización y así evitar ruidos, garantizando que todos los colaboradores se encuentren alineados. Además, el comunicar de forma frecuente congruente, clara, directa, equilibrada y honesta, favorece el cambio de conducta en las personas, lo cual repercutirá en un clima organizacional positivo y en una gestión de cambio sostenible a largo plazo (Kotter, 1997).

Engagement

Con cierta frecuencia se tiende a asociar el engagement solamente con el liderazgo, sin embargo, va mucho más allá, incluyendo así la actitud que tienen los colaboradores frente a las actividades laborales y otros aspectos propios de su trabajo (Herrera y Álvarez, 2019).

De acuerdo con la segunda etapa del cambio de Kotter (1997), para realizar una adecuada gestión, se hace necesario convencer a los involucrados de la necesidad, utilizando como recursos el liderazgo inspirador, la credibilidad y la visibilización de la experiencia previa y los recursos con los que se cuenta. Asimismo, según la quinta etapa, con el interés de empoderar a los colaboradores para iniciar acciones de amplio alcance, se debe tener en cuenta que es importante proveer la capacitación necesaria y alinear la estructura, los sistemas y el recurso humano en general con la visión.

El engagement puede ser definido como el grado de compromiso e involucramiento personal y laboral con la organización, por lo cual está directamente relacionado con aspectos como las necesidades de autosuficiencia, las relaciones laborales, la retroalimentación (feedback), el liderazgo, el apoyo social, el entrenamiento continuo, entre otros que emergen de la interacción propia del contexto laboral (Juárez & Nájjar 2019).

En esa misma línea, Schaufeli, et al., (2002) y Salanova et al., (2002), concuerdan en definirlo como un estado mental en el cual sobresale el positivismo, la persistencia, el vigor, la

dedicación, la implicación laboral, el orgullo, el entusiasmo y la absorción o focalización en el trabajo.

Debe resaltarse que esta definición muestra un panorama integral del concepto puesto que incluye componentes de la dimensión conductual, la cognitiva y la afectiva, lo que permite comprender que las implicaciones del engagement van más allá de la simple actitud del colaborador e involucran sus emociones y sentimientos, lo que lo hace más significativo e importante.

Rodríguez et al., (2014) comparten conceptos comunes con Schaufeli, et al., (2002), de este modo, van más allá y brindan un aporte que permite comprender cómo se reflejan ciertas características que considera propias del engagement según las dimensiones conductual, cognitiva y afectiva.

En cuanto al vigor señala que puede ser visto desde la dimensión conductual por lo que involucra la energía y activación física y mental y esto motiva el deseo de participar, aportar tiempo y esfuerzos al trabajo, ir más allá de lo que se pide, es decir, ser proactivo.

La dedicación por su parte apunta directamente a la dimensión afectiva y está relacionada con la implicación laboral incluyendo así el orgullo, entusiasmo, sentido de pertenencia, orientación al reto, entre otras.

La absorción claramente hace parte de la dimensión cognitiva, de tal forma, está relacionada con permanecer concentrado en el trabajo, evitar distractores por iniciativa propia y una sensación de paso rápido del tiempo, lo cual se puede asociar a dificultades para desconectarse de las actividades laborales que se están ejecutando debido al disfrute y el agrado.

Teniendo en cuenta la integración de estas dimensiones y la manera como se reflejan en la vida laboral, puede decirse que el engagement tiene un componente altamente experiencial,

afirmación que refuerzan Salgado y Peiro (2008) quienes lo definen como un conjunto de las experiencias caracterizadas por ser positivas, las cuales se derivan del trabajo e inciden en el involucramiento con la organización.

Como se ha visto, los colaboradores que tienen un adecuado desarrollo del engagement, se caracterizan por mantener una actitud positiva y tener una relación estrecha con sus actividades laborales, las cuales ejecutan de manera feliz y dispuesta, por lo que su involucramiento y compromiso posibilitan la generación de mayor valor y el alcance de los objetivos de la organización, situación que no se escapa a los procesos de cambio.

Aquí es clave mencionar, como lo señala Kotter (1997) en su primera etapa del cambio, que el infundir un sentido de premura en los involucrados, es decir, evidenciar la necesidad de un cambio inminente, se convierte en un aspecto clave para estimular la motivación inicial y por lo tanto el compromiso necesario para conseguir un movimiento.

Dicho planteamiento es ratificado por diversos autores, entre los que se encuentran Greiner (1967) y Meyer (2002), quienes catalogan el engagement como un factor clave para lograr una gestión exitosa del cambio, de allí la importancia de conocer a qué hace referencia y cómo abordarlo de la manera más efectiva con el fin de contribuir a la consecución de los resultados planeados.

Greiner (1967) atribuye su afirmación a que, como lo ha podido comprobar a través de su ejercicio práctico, gran parte de los problemas presentados con la gestión del cambio tienen algún tipo de relación con sus involucrados, siendo una de las situaciones más frecuentes la centralización del cambio en los mandos altos, los cuales tienden a ser empoderados mientras que los mandos medios y especialmente los bajos, no suelen ser tenidos en cuenta, lo que lleva a una ruptura de intereses y por ende una falta de compromiso e involucramiento.

Por su parte Meyer (2002) va más allá y contribuye al tema el planteamiento de tres tipos de engagement por parte de los líderes, denominándolos compromiso afectivo, de continuidad y normativo, haciendo estos dos últimos referencia a la obligación y el cumplimiento, mientras que el afectivo se relaciona con la voluntad de comprometerse con la gestión, es decir que incluye la motivación individual, lo que determina un cambio exitoso apropiando la causa colectiva como personal. Para Meyer, el compromiso afectivo debe reforzarse a través de diversos frentes, es por esto que debe estar contemplado y más que eso, alineado, a las estrategias de liderazgo, comunicación, el involucramiento de líderes y stakeholders, en esa medida, debe ser contemplado desde la etapa de planificación.

Por otra parte, puede decirse que entre los factores que podrían afectar el engagement se encuentran la poca incorporación de la dirección y la falta de claridad en aspectos como los roles, responsabilidades, alcance, grado de participación de los colaboradores y hasta el cambio en sí mismo (Quiñonez Mariño, 2018). A esto se pueden sumar dificultades en la comunicación, un mal clima organizacional y hasta posibles rasgos hostiles o nocivos de la cultura organizacional, los cuales pueden llegar a ser discriminatorios o tajantes.

Rodríguez y Mladinic (2016), concuerdan con Quiñones Mariño en mencionar que todos los involucrados deben recibir información consistente respecto al cambio que se desee implementar puesto que, como lo demuestra su investigación, los colaboradores que no la reciben presentan mayores niveles de ambivalencia y por ende, un menor engagement frente al cambio, lo que al final se traduce en resistencia frente al proceso.

Por esto Amis & Aïssaoui (2013) señalan que en pro de un cambio positivo, efectivo y duradero, la organización debe apuntar al cumplimiento de los objetivos planteados cuidando

meticulosamente el no afectar negativamente a sus involucrados y generando compromiso e involucramiento.

No se debe olvidar que ante un proceso de cambio mal gestionado con frecuencia se citan como resultado reacciones negativas como la frustración, el desinterés, la pérdida de la confianza (Cameron y Quinn, 2006), entre otras más o menos graves que pueden llegar a la pérdida de la moral entre los colaboradores y hasta la fractura de la organización, por lo tanto, es importante garantizar que se mantengan adecuados niveles de engagement, disposición y participación para que así el cambio se consolide como duradero y pueda ser arraigado por la cultura, en virtud de esto, pueden realizarse mediciones antes de iniciar el proceso de cambio y durante su implementación

Cultura Organizacional

El concepto de cultura surge desde la antropología y la sociología. A partir de la definición dada por Pettigrew en 1979, ha sido ampliamente abordado en el contexto organizacional; dicha definición lo describe como un sistema de significados que cuentan con una aceptación pública y colectiva, la cual opera para un grupo determinado y está sujeta a un factor temporal específico.

Es posible decir que la cultura organizacional es inherente al medio ambiente laboral dado que puede ser vista de manera general como la personalidad de la organización (Segredo, et al., 2017), de tal manera, condiciona el comportamiento de los miembros que hacen parte de una organización y se encuentra estrechamente relacionada con aspectos como la confianza, la adaptación, la innovación, entre otros.

Cada organización tiene su propia cultura, esta puede ser rígida, conservadora o, por el contrario, mostrarse más flexible y adaptable a los requerimientos del entorno y por lo tanto a los

cambios, ya sean planeados o espontáneos, lo cual significa una mayor eficiencia y eficacia tanto para la organización, como para sus miembros (Chiavenato, 2006).

Chávez-Hernández (2020) destaca la cultura como un recurso clave y valioso para la organización puesto que permite, entre otras cosas, la consecución de sus objetivos estratégicos y por ende, de los objetivos planteados en relación con un proceso de cambio específico.

De acuerdo con Schein (1993), la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la experiencia de aprendizaje emergente del enfrentamiento de problemas de adaptación externa y de integración interna y restringe las preferencias individuales y en esa línea, puede ser vista como un conjunto de presunciones básicas las cuales, según la evolución histórica del grupo, pueden ser inventadas, descubiertas o desarrolladas; en relación con esto, se considera que puede ser aprendida y modificada a partir de la experiencia.

Según Dayami (2008), la cultura organizacional determina lo que es representativo al interior de la organización, por lo tanto establece una priorización en el conocimiento, sentido de urgencia, aprendizajes y gestiones enmarcados en la interacción social. Todo esto puede ser visto de forma directamente relacionada con el cambio puesto que en esa medida la cultura determina la manera como este es entendido, priorizado y abordado, dicho de este modo, es determinante y predictora en la consecución de resultados dada su capacidad de ser mediadora en la relación individuo – organización y catalizadora en el contexto de interacción social.

Jones (2008), destaca la cultura como un factor clave de cambio y fuente de posibles resistencias, en esa misma línea, Cameron & Quinn (1999) y Ferrer Dávalos (2015) concuerdan en asegurar que la falta de atención a la cultura organizacional es la causa más citada para explicar el fracaso en la introducción de un cambio, de allí la importancia de realizar un abordaje de la misma, el cual permita identificar sus aspectos claves que puedan configurarse como

facilitadores o, por el contrario, en generadores de resistencia para garantizar de este modo su correcta gestión en pro de facilitar el aprendizaje común y, por lo tanto, el éxito del proceso de cambio. De acuerdo con esto, Angulo Herrera et al., (2017) consideran importante realizar un diagnóstico de la cultura organizacional antes de iniciar el proceso de cambio, para esto sugiere diversas metodologías, como entrevistas, encuestas, entre otras.

Teniendo como base dicho diagnóstico, se puede orientar de manera más asertiva la planificación del cambio y por ende su gestión en general, favoreciendo de este modo que los involucrados se vinculen de manera más significativa y comprometida lo cual incidirá en la instauración y apropiación del cambio, haciéndolo significativo y duradero (Martínez Bustos et al., (2018).

Comprendiendo que el espacio psicosocial enmarca todas los esfuerzos y gestiones de las organizaciones, se podría decir que en la cultura existe un componente colectivo que impacta al individual, por lo tanto es compartida y predictora del futuro y la adaptación de la organización (Cameron & Quinn, 2006) y, desde esa perspectiva, se relacionaría directamente con la gestión del cambio.

En complemento con lo anterior, puede decirse que contemplar la cultura con la que cuentan las empresas es necesario e ineludible en la gestión del cambio, como lo evidencian Segredo Pérez y Pérez Perea (2016), por lo cual se debe reconocer que esta puede llegar a alentar o desalentar un proceso de cambio, lo que hace que sea prioritario destinar los esfuerzos a la comprensión del proceso de aprendizaje y adaptación (Ferrer Dávalos, 2015).

Como señala inicialmente Schein (1993), posteriormente Cameron & Quinn (1999) y de forma más reciente Valle Álvarez, et al., (2017), la cultura organizacional puede ser general a toda la organización, a su vez puede contener subculturas de acuerdo con aspectos específicos de

su estructura y ubicación, en esa medida es única y cuenta con diferencias marcadas, reflejando así la ideología imperante de los colaboradores y características relacionadas como lo son la identidad, el clima organizacional, el relacionamiento, los valores, la disposición, entre otros aspectos importantes que hacen necesaria su identificación una vez que se decide introducir un cambio debido a su alta incidencia e impacto.

De acuerdo con lo anterior, la gestión exitosa del cambio debe contemplar los diversos aspectos que conforman la cultura, los cuales, desde el planteamiento de Schein (1993), estarían asociados a tres niveles, los artefactos que incluyen el ambiente físico como la estructura, mobiliario, arquitectura y desarrollo tecnológico; los valores adaptativos, en donde están los valores expuestos, filosofías, estándares, entre otros y supuestos subyacentes los cuales son las soluciones dadas a los problemas mencionados en el párrafo anterior y se convierten en creencias y sentimientos al volverse frecuentes y exitosos.

Por su parte, Davis (2000) resalta el atributo de las organizaciones de ser singulares, lo que las hace únicas y con características particulares e individuales, sin embargo, como concuerdan autores como Minsal Pérez y Pérez Rodríguez (2007) y Barroso Rodríguez (2007) dicha cultura se encuentra influenciada a su vez por factores externos, como lo es la sociedad circundante, la cual también cuenta con sus propias características específicas.

Según Beltrán Duque (2006), la cultura se compone por diversos aspectos, como se ha visto, dentro de estos destaca la estructura, historia compartida, el estilo y filosofía de vida, las formas de comunicación e interrelación, los signos, símbolos, mitos, credos, leyendas, héroes, representaciones y los valores compartidos.

En esa misma línea, Gallardo Gallardo, et al. (2016) plantea la cultura organizacional como un conjunto conformado por el modo de vida, estilo de trabajo, sistema de creencias,

necesidades, prioridades, valores, expectativas, políticas, normas, formas y canales de interrelación y, en general, todo tiempo de aspectos que hacen parte de la identidad de y la dinámica la organización.

En relación con los valores es importante mencionar que, con el fin de contribuir a un panorama positivo para la introducción de un cambio, estos deben ser claros, significativos, compartidos por todos los miembros de la organización quienes deben validarlos y aceptarlos colectivamente y deben tener un criterio unificado (Robbins, 1991); en ese sentido, Kotter (1997) señala que los valores deben mostrarse diariamente.

Autores como Chiavenato (2006); Koontz y Wehrich (1991); López Trujillo, et al., (2011) y Daft, R. (2007), fuera de hablar de la importancia de los valores, destacan el componente conductual de la cultura resaltando una relación de influencia bidireccional entre esta y el comportamiento individual y colectivo y en esa medida incluyen hábitos, costumbres y tradiciones, entre otros.

En esa medida, con el fin de llevar a cabo una gestión del cambio exitosa, la cultura de la organización debe tener un componente comportamental dado desde el positivismo, la participación activa, el acuerdo común de las partes respecto a qué es importante y por qué, la aceptación colectiva del comportamiento individual y grupal y el sentido de pertenencia como movilizador.

Para Segredo Pérez y Pérez Perea (2016), conocer la cultura organizacional y cómo está relacionada con el clima, la estructura y el funcionamiento como tal de la organización dada su interdependencia, permite identificar y determinar comportamientos organizativos que favorecen la introducción de los cambios, no solo desde el aspecto comportamental de sus miembros, sino

también de la estructura como tal de la organización, lo que al final se traduce en un cambio instaurado de manera exitosa y duradera.

De acuerdo con esto, debe ser clara la diferencia entre los conceptos de cultura organizacional y clima, respecto a lo cual Angulo Herrera et al. (2017) plantean que la cultura puede ser entendida a partir de la reputación de la organización, el reconocimiento al comportamiento organizacional y los factores que lo componen, por lo que no se puede medir pero sí describir, mientras que el clima es visto como la imagen y apariencia, tanto de la organización, como de las relaciones que al interior de esta se establecen, lo que hace que sea susceptible de medición; así puede decirse que una cultura que favorezca el logro de los objetivos personales y colectivos de crecimiento y desarrollo, determina en gran medida un clima organizacional adecuado, lo cual incide directamente en la gestión exitosa del cambio.

Por otra parte, es válido mencionar que la cultura influye en el estilo de liderazgo, como lo señalan Ferrer Dávalos (2015) y Segrego, García, León y Perdomo (2017), teniendo en cuenta que esta confiere a los líderes y demás involucrados una serie de ideas y patrones conductuales que pueden tener la capacidad de impulsar el cambio deseado, por lo que es importante identificar cómo incide en las dinámicas de interrelación y comunicación, autonomía y toma de decisiones. De tal manera, una cultura flexible, que fomente el liderazgo democrático, que sea clara y abierta a sus miembros y la comunidad en general, tendrá más posibilidades de éxito frente a la instauración de un cambio, que una que una difusa y menoscabada.

Finalmente, es meritorio hacer énfasis en que, como lo plantea Kotter (1997) en la octava etapa del cambio, se deben arraigar las modificaciones y los nuevos enfoques a la cultura organizacional como resultado final de un proceso de gestión de cambio, esto en pro de lograr la trascendencia; dicho cambio deberá estar incorporado también al tejido organizacional. Esta

afirmación es compartida por autores como Audirac Camarena (2007) y Gallardo Gallardo, et al. (2016), por lo que puede decirse que la cultura debe tener la suficiente capacidad de aprender y ser receptora frente a los aportes externos que pueda recibir y los movimientos internos que puedan presentarse, lo cual incidirá finalmente en el comportamiento (Mosquera Bajaña, 2018).

Discusión

Los cambios son fenómenos comunes que no se escapan al contexto organizacional, pueden ser de diferente índole, tecnológicos, culturales, de conocimiento, entre otros, asimismo, pueden ser más o menos significativos y de impacto para el Core del negocio, sin embargo, todos tienen algo en común, su manejo inadecuado puede generar afectaciones considerables en la organización que los está afrontando, como lo mencionan Zimmermann (2000) y Kotter (1997).

Es pertinente decir que la gestión exitosa del cambio organizacional debe partir de una adecuada planificación que conozca la cultura de la organización, o por lo menos contemple una evaluación de esta con el fin de conocer aspectos importantes que pueden incidir en el devenir del cambio como tal, como lo es el caso del historial de cambio, creencias, políticas, valores, entre otros. Pese a esto, la planificación estratégica no puede limitarse solamente a identificar la cultura, también requiere establecer el sentido de urgencia del cambio y conocerlo a profundidad, esto se relaciona directamente con las etapas de la gestión del cambio de Kotter (1997), 1, *infundir un sentido de premura* y 3, *desarrollo de una visión y una estrategia*.

Relacionado con lo anterior puede decirse, así como lo plantea la misma etapa 3 de Kotter (1997), que en la planificación estratégica es importante delimitar el cambio, tener claridad respecto a qué se quiere cambiar, por qué es importante hacerlo, para qué hacerlo, quiénes estarán involucrados, cuánto tiempo durará su introducción, qué resultados se espera lograr, entre otros aspectos, que serán determinantes en el éxito o fracaso obtenidos.

Teniendo en cuenta que la planificación estratégica brinda una primera aproximación que permite conocer con claridad a los involucrados, se encuentra estrechamente ligada con la comunicación, factor clave para la gestión exitosa del cambio, puesto que en su manejo radica, en

muchas ocasiones, el fracaso del proceso adelantado, lo cual toma fuerza a partir de la teoría de la etapa 4 de Kotter (1997), *comunicar la visión del cambio*.

Según Echeverría (2017), se debe tener en cuenta que la comunicación es entendida como el principal medio de transferencia, en esa medida se presenta un vínculo entre una parte difusora y una parte receptora, por lo que no solamente es importante lo que se está queriendo comunicar, sino cómo lo está entendiendo quien recibe la información.

Según Kotter (1997) *facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance* se plantea como la quinta etapa de la gestión del cambio, en esta es clave el aprovechamiento de los colaboradores y los interesados, por lo cual se presenta una estrecha interrelación con las etapas 2, *coalición conductora*; 3, *desarrollo de una visión y una estrategia* y 4, *comunicar la visión del cambio*.

De acuerdo con esto puede asegurarse que la asertividad en la estrategia de comunicación implementada se encuentra ligada de forma directa con el engagement, partiendo aquí no solamente desde el compromiso de los involucrados, sino además, desde las capacidades de liderazgo de quienes los dirigen y el grado de confianza.

Como lo mencionan Greiner (1967) y Cameron y Quinn (2006), pese a la diferencia de épocas de sus aportes, el engagement es considerado otro factor clave en la gestión exitosa del cambio por lo que, de no ser favorable el proceso adelantado, estará destinado a fracasar y, más allá de eso, podrá generar afectaciones considerables a la organización, su identidad o cohesión. La ausencia de engagement y el mal manejo hacen parte de las principales fuentes de resistencia al cambio de las organizaciones, las cuales podrían estar relacionadas con bajos niveles de confianza, falta de vinculación desde los intereses individuales, falta de compromiso y de interés.

En esa medida, el principal objetivo del engagement será apuntar a la consecución de una vinculación real por parte de los involucrados, la cual se caracterice por una motivación personal que sea inspirada por la colectiva y denote esfuerzos, dedicación y compromiso con la organización y con el cumplimiento de objetivos, es decir, su fin último es dar cumplimiento a la etapa 5 de gestión del cambio de Kotter (1997), *facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance*.

Por otra parte, teniendo en cuenta que se ha hablado de grupos o sistemas sociales que configuran una organización, por ende de valores, creencias, estilos de relacionamiento y comunicación, identidad, entre otros, se encuentra, de forma transversal a los tres factores de éxito mencionados anteriormente, la cultura organizacional. Como aducen Schein (1993), Cameron & Quinn (1999) y más recientemente Valle Álvarez, et al., (2017), esta determina la apertura al cambio y por ende la planificación estratégica del mismo, la forma de comunicarlo y la forma de propiciar el engagement necesario; el desconocerla podría representar un grave error que resulte en un fracaso rotundo y, por lo tanto, una pérdida de recursos, confianza, tiempo, entre otros.

Aquí es importante considerar que la cultura no cumple una función determinante solamente en la planificación, más allá de eso, como lo plantea Kotter (1997) a través de su octava y última etapa, los cambios y nuevos enfoques que estos implican deben ser arraigados a la cultura, por lo cual, debe ser claro que el cumplir con las etapas 6, referente a la *generación de logros a corto plazo* y 7, alusiva a la *consolidación de las ganancias y generación de cambios*, no representa el éxito general en la gestión del cambio, aunque pueda dar cuenta de un avance ampliamente significativo y favorable.

Finalmente, considerando todo lo abordado y a la luz de la teoría de las ocho etapas de gestión del cambio de Kotter (1997), puede asegurarse que el costo de descuidar alguno de los

factores mencionados (planificación, comunicación, engagement y cultura) es alto, este sería el fracaso de la introducción del cambio, por lo que no se debe desconocer ninguno de ellos, haciéndose imprescindible dar importancia a su interrelación.

En síntesis, para llevar a cabo una adecuada planificación se debe tener en cuenta la cultura, esto permite propiciar una comunicación asertiva y bidireccional la cual incidirá en favorecer y fortalecer el engagement de todos los involucrados, tanto líderes como demás colaboradores, generando así el éxito de la implementación del cambio. Finalmente, con el fin de lograr la instauración de dicho cambio, es decir, garantizar su permanencia a través del tiempo, este deberá ser arraigado por esa misma cultura que dio las pautas para su gestión exitosa.

Conclusiones

En concordancia con lo planteado por Zimmermann (2000), se concluye que los procesos de cambio no se pueden estimar, predecir o planificar completamente debido a las diferentes variables de la organización, pero su planificación estratégica sí disminuye los riesgos y asegura en gran medida el éxito del cambio. Por lo anterior, es necesario recalcar que la planificación sin seguimiento es susceptible de ser desvirtuada, dicho de otro modo, teniendo en cuenta que en el camino se pueden encontrar bloqueos y condiciones antes no previstas, pero también se encuentran nuevas soluciones y nuevas posibilidades que no se pudieron anticipar previamente, el seguimiento se configura como un complemento para conducir la planificación, por consiguiente, en la marcha también se podrán cambiar objetivos y modificar procesos. La propuesta entonces es llevar a cabo una planificación estratégica que sea flexible al mismo cambio para encontrar el mejor camino.

Como pudo evidenciarse, en un proceso de gestión de cambio exitoso son necesarios pasos, etapas o fases para preparar, no solo a la organización para dicho cambio, sino también al personal involucrado; esto permite ayudar a enfrentar adecuadamente el proceso adelantado, de tal forma que sea visto no como una amenaza, si no como un aliado. Para lograrlo cobra gran importancia el diagnóstico inicial de la organización que, como lo plantea Zimmermann (2000) hace parte de la planificación, en la cual los factores importantes e infaltables son: la cultura individual y organizacional, las formas y estilos de comunicación organizacional, el liderazgo y el engagement de las partes involucradas.

En función de lo abordado se puede concluir que un plan de comunicación para implementar una gestión exitosa del cambio requiere del apoyo de la alta dirección y de personal

que tenga las aptitudes de liderazgo o que esté dispuesto a adquirirlas, así como colaboradores dispuestos a aprender y conocedores del entorno, que se obliguen a salir de su zona de confort.

Para llevar a cabo la planificación respectiva de un proceso de introducción de un cambio se debe conocer previamente la cultura organizacional, ya que esta marca pautas importantes que deben ser tenidas en cuenta y determina aspectos que influyen directamente en el éxito o fracaso, tal es el caso de comunicación y el engagement, los cuales están claramente marcados por la cultura por lo que su favorabilidad depende, en gran medida, de esta.

Desconocer o restar importancia a la cultura organizacional puede generar una fractura al interior de la organización, situación que dificultará y hasta imposibilitará la introducción del cambio, teniendo en cuenta que esto puede conllevar acciones centralizadas que sean percibidas como hostiles, no conectadas, innecesarias y hasta amenazantes.

Se concluye que una cultura organizacional flexible, adaptativa, con un sentido de pertenencia e identidad validados y apropiados colectivamente, que cuente con canales de comunicación bidireccional y favorezca el bienestar individual a través de sus prioridades colectivas, que esté dispuesta y valore al aprendizaje constante, será una organización con mayores probabilidades de realizar una gestión exitosa del cambio.

De acuerdo con las anteriores conclusiones y en respuesta a la revisión documental realizada, se establecen la planificación estratégica, la comunicación, el engagement y la cultura organizacional como factores claves en la gestión exitosa del cambio, teniendo en cuenta que estos a su vez involucran diversos aspectos que son determinantes en el proceso.

Si bien el proceso de gestión del cambio puede ser visto a través de diferentes etapas o fases, como diversos autores lo han planteado, la propuesta de estos cuatro factores no implica el

seguimiento secuencial de un paso a paso, sino más bien una visión integrativa y sistémica de aspectos claves y simultáneos que inciden el éxito de la introducción del cambio.

Finalmente, es importante mencionar que, pese a que esta propuesta de cuatro factores apunta directamente a las PYMES, puede decirse que su aplicabilidad es para todo tipo de organizaciones, por lo cual este artículo se consolida como un recurso valioso para cualquier tipo de organización que pretenda gestionar un cambio.

Recomendaciones

De acuerdo con la labor investigativa adelantada, para futuros trabajos se considera conveniente:

- Profundizar en la relación e incidencia existentes entre los diferentes tipos de cultura organizacional y el engagement de cara al abordaje exitoso de los procesos de cambio.
- Establecer un protocolo genérico de comunicaciones que sea aplicable a las PYMES y se configure como una herramienta útil de contribución para la introducción efectiva de cambios.
- Realizar una investigación que permita conocer las barreras psicológicas e intelectuales con las que cuentan los involucrados respecto al afrontamiento del cambio.
- Ampliar el abordaje respecto al papel que ocupa el área de talento humano de las organizaciones en la gestión del cambio.

Referencias

- Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for change: An institutional perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69-95. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768435>
- Angulo Herrera, P., Angulo Alvarado, P. J., & Huamán Huayta, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte De La Ciencia*, 7(13), 103-121.
<http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/317>
- Audirac Camarena, C. A. (2007). El cambio organizacional. *Desarrollo organizacional y consultoría* (pp. 73-88). Trillas.
- Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications. An International Journal*, 7 (4), 219-231. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Barroso Rodríguez, G. & Delgado Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, XXVIII (1) ,42-47.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562005>
- Beltrán Duque, A. (2006). *Mejorando la Competitividad de la PYME*. Bogotá D.C. Universidad Externado de Colombia.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna* (1ª ed.) La Crujia.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 345-365

- Calle Rodríguez, M. C. (2019). *La comunicación interna como apalancador de la gestión del cambio en el proceso de transformación de la Planta Cairo de Cementos Argos* (Trabajo de Grado), Corporación Universitaria Lasallista, Bogotá.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. (3^a ed.). Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardona Mejía, L. M. (2018). Gestión del cambio las organizaciones. *Expo motricidad*.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/336101>
- Chávez-Hernández, N. (2020). Análisis cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas instituciones educativas de nivel superior en el municipio mexiquense de Coacalco de Berriozábal. *Ciencias Administrativas*. Teoría y Praxis, 15(2), 97-112.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7^a ed.). McGraw Hill.
- Confecámaras, red de cámaras de comercio. *Dinámica de creación de empresas en Colombia*. Julio – septiembre de 2020.
http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe%20Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20III%20Trimestre%202020.pdf
- Contreras Sánchez, J. 2. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. universidad de Buenos Aires.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. (9^a. ed). Thomson.

- Davis, K. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Dayami, G. (2008). Procedimiento para fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento. CITMA. 10, (2). <https://docplayer.es/19054721-Procedimiento-para-fomentar-una-cultura-organizacional-orientada-al-conocimiento.html>
- Díaz Canepa C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Revista Laboreal*, 12, (2). 33-55. <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Echeverría, R. (2017). *Ontología del lenguaje*. Ediciones Granica SA.
- Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11, (1), 102-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=515608>
- Gallardo Gallardo, E., Elena Pérez, S., y Gomis Galipienso, J. (2016). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?*. Editorial UOC.
- Gálvez Albarracín, E. J. y García Pérez de Lema, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28: 13-13, 201. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>.
- García G, J. Duran, S. Cardeño P, E. Prieto Pulido, R. García C, E. Paz M, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios* (52), 38. 16-16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Greiner, L.E. (1967). Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change?language=es>.

- Herrera Z, R y Álvarez B, W. (2019). El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador. *Revista Mapa*, 6(16), 89-107.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4869/1/Herrera%20Zumba%20Rosa%20Alexandra.pdf>.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. (5a Ed). Pearson Education.
- Juárez, J. P., & Nájjar, X. L. P. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 37-53.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6786521>.
- Kotter, J. P. (2004). *El líder del cambio*. Arrangement with Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando el cambio*. Mc Graw Hill.
- Lazzati S. (2015). El Gerente, Estratega y líder del cambio: Más allá de la gestión operativa. Granica S.A.
- López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E. & Isaza Echeverri, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (33), 117 – 139.
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/15/30>.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C. y Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2813.

- Mellado, C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo. *Razón y Palabra*, 10(43).
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/cmellado.html>.
- Meyer, J. S. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 20-52.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421>.
- Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*.16(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Mosquera Bajaña, L. X. (2018). *Estudio de la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares*. Trabajo de investigación, Ingeniería en tributación y finanzas. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30174>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMES competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*.
<https://www.oecd.org/latin-america/Indice-PoliticasyPYME-LAC-Mensajes-Principales.pdf>
- Organización de las naciones unidas para alimentación y la agricultura (s.f.). Cómo planificar el cambio. *Herramientas Prácticas*. <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/plan-organizational-change/es/>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico

- organizacional. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (87), 13-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
https://www.jstor.org/stable/2392363?casa_token=YfgNMEG6I4kAAAAA%3A8JQ1HzKjS8iFYCTsNMkFTMYxax5kvYhu0TOjWpLryY4jd4OPxou7BziuQoy5AGuJ3WnxdN3rkXPfw7WXfGcI94rFbojfeJG99GOvZ34xdk2XGQvE-Ug3&seq=1#metadata_info_tab_contents
- Quiñonez Mariño. A. (2018). *Aproximación a un Modelo de Gestión del Cambio para PYMES en la Ciudad de Manizales*. Trabajo de grado, Maestría en administración de negocios, Universidad Nacional de Colombia.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. (13^a ed.). Pearson Education.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3). 961-974.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n3/v13n3a12.pdf>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psyche*, 25(1), 1-17.
<https://doi.org/10.7764/psyche.25.1.733>
- Romain, S. (2019) *Transformando organizaciones. Liderar el cambio*. ESIC.
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. *Una revisión bibliográfica*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 23(50),35-52. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>

- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: ¿una nueva perspectiva?*. 16(2). 117-134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>.
- Salgado, J.F. & Peiro, J.M. (2008). Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*. 29, 2-5. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829101.pdf>
- Segredo Pérez A.M., García Milian A.J., León Cabrera P. & Perdomo V. I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *IFODIR*. (24). 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Segredo Pérez A.M., Pérez Perea L. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*. INFODIR, (4). <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236/282>
- Schaufeli, W. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work "engagement" and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*. 177-196. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/267.pdf>.
- Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. (1993). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. San Francisco (2ª ed.). Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Norma.

Tsoukas, H y Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change.

Organization Science. *Informa pubsonline*. 3(5). 567-582.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.583.7813>

Tripier, B. (18 de agosto de 2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. El Nacional. P. E/5.

Valle Álvarez, A.T., Proaño Córdova, T.D. y Cruz Lascano, E.D. (2017). Estructura, Cultura y

Cambio organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. *Hermes*. (18), 304-324.

<http://dx.doi.org/10.21710/rch.v18i0.343>

Vesga Rodríguez, J.J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M.C., Ángel

Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, E.J., Andrade Jaramillo, V. &

Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*. 27 (1), 52-61.

<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Zimmermann, A (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*.

Ediciones Abya-Yala.

https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala