

EFFECTOS DE LA REORGANIZACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ASPAEN
EN EL COLEGIO ALCÁZARES DE MEDELLÍN, NIVELES DIRECTIVOS,
ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES.

ANDRÉS FELIPE BARRANTES CADENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCTUBRE 2023

EFFECTOS DE LA REORGANIZACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ASPAEN
EN EL COLEGIO ALCÁZARES DE MEDELLÍN, NIVELES DIRECTIVOS,
ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES.

ANDRÉS FELIPE BARRANTES CADENA

KEIDY JOHANNA PELÁEZ HIGUERA
DIRECTORA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCTUBRE 2023

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	3
LISTA DE GRAFICAS	4
LISTA DE TABLAS	5
RESUMEN	6
PALABRAS CLAVES	6
INTRODUCCIÓN	7
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
OBJETIVOS	10
GENERAL.....	10
ESPECÍFICOS	10
JUSTIFICACIÓN	11
REFERENTE TEÓRICO.....	11
Estado del arte:.....	12
Marco teórico	15
METODOLOGÍA.....	23
DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	23
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
INSTRUMENTO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	26
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	32
Discusión:	40
CONCLUSIONES	49
REFERENCIAS.....	52

LISTA DE GRAFICAS

Figura 1 Red de Colegios y Preescolar ASPAEN	25
Figura 2 Organigrama anterior a la reorganización	32
Figura 3 Organigrama actual	34
Figura 4 Respuestas directivas.....	43
Figura 5 Respuestas docentes	44
Figura 6 Respuestas administrativos.....	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores contingentes.....	17
Tabla 2 Ciclo de vida organizativo	18
Tabla 3 Red de Colegios ASPAEN	24
Tabla 4 Instrumento de recolección de la información.....	27
Tabla 5 Mapa de calor.....	46

RESUMEN

PALABRAS CLAVES

Reorganización, Clima Organizacional, Capas, Docentes, ASPAEN.

El propósito planteado como objetivo general del estudio titulado efectos de la reorganización en el clima organizacional de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín, niveles directivos, administrativos y docentes, corresponde a realizar una investigación de tipo cuantitativo, con un enfoque de tipo descriptivo donde mediante la exploración se busca interpretar las experiencias de las personas de los niveles enunciados, y como ellos perciben la realidad de los nuevos cambios en la institución, mediante la aplicación de una encuesta, donde ellos podrán manifestar sus juicios frente a la situación.

Con lo anterior lo que se pretende es dar una solución a la pregunta problémica de cuáles han sido los efectos en el clima organizacional de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín luego de la reorganización por capas en las áreas funcionales definidas por nuevos procesos dentro de un marco de sistema de gestión de calidad (ASPAEN, 2023) y que cambios en la estructura y en la aplicación de procesos tienen efectos en las personas por la reorganización.

Y en desarrollo de los objetivos específicos que corresponden a la identificación de los cambios en la estructura organizacional, y las características de la nueva organización administrativa y su funcionalidad y el análisis del efecto sobre el clima organizacional propio de la institución por la reorganización en los directivos, administrativos y docentes y que son objeto de la investigación.

Y mediante la aplicación del instrumento de recolección de la información se obtengan los datos para analizarlos y llegar a conclusiones de como los tres niveles; directivos, docentes y administrativos han percibido los cambios en la estructura, con los nuevos roles a desempeñar gracias a la transversalidad de algunos procesos.

INTRODUCCIÓN

La asociación para la enseñanza ASPAEN corresponde a una red de colegios y preescolares privados promovidos por padres de familia, donde participan 31 instituciones educativas, en 10 ciudades de Colombia, con un principio de educación basado en el acompañamiento a las familias en la formación de sus hijos en valores, la moral y la fe. (ASPAEN, 2023)

La asociación desde el año 2019 ASPAEN inicio una serie de cambios que obedecieron a las circunstancias del momento en que se plantearon al comité directivo nacional en la asamblea realizada en ese mismo año, y que obedecieron a problemas coyunturales relacionados con la pandemia por el COVID 19. (ASPAEN, 2020)

Siendo así que se iniciaron algunos cambios de directivos en el colegio Alcázares de Medellín que ya requerían reemplazo por la edad y cambios en los procesos que obligaron a generar cambios en la estructura que se tenía hasta el momento, algunos cambios de los propuestos fueron la transversalidad de funciones y empezar a funcionar por capas. (ASPAEN, 2023)

Lo anterior genera cambios en el clima organizacional por la reestructuración y en el proceso de investigación lo que se busca es identificar la realidad de los niveles que fueron afectados, mediante la medición de la percepción de directivos, docentes y administrativos se evaluarán los efectos y se presentarán las conclusiones.

Todo lo anterior desarrollado bajo un método cuantitativo, con información obtenida por encuesta, aplicada a directivos, docentes y administrativos obteniendo resultados que serán de importancia para la investigación.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Robbins, Coulter, & DeCenzo, (2020) la reorganización corresponde a un proceso mediante el cual hay cambios en la estructura y operaciones de una organización, con el objetivo de adaptarse a nuevas circunstancias de un entorno dinámico y altamente competitivo, que le permitan mejorar el desempeño en las operaciones a través de transformaciones en la estructura organizacional, y en la definición de estrategias, para adaptarse y hacer frente a situaciones inesperadas.

En una reorganización se pueden presentar efectos económicos, legales, jurídicos, y gerenciales entre otros, algunos de ellos tienen implicaciones que se manifiestan sobre el clima organizacional, y son evidentes cuando se emprende la tarea de cambiar la estructura organizacional y enfrentarse a los retos de resistencia al cambio por parte de los empleados y a la presión por parte de los accionistas.

Teniendo en cuenta lo anterior, Sherman, Hadar, y Luria, (2018) definen el clima organizacional, como las percepciones de los empleados sobre una organización en términos de políticas, procedimientos, prácticas, rutinas y recompensas

En secuencia con lo anterior al eliminar departamentos, secciones, áreas, o con la creación de nuevas unidades de negocio, o con la fusión o adquisición de otras empresas, puede implicar cambios en el clima organizacional, que conllevan a la implementación de nuevos valores y principios, y generalmente se orientan al fomento de la innovación, creatividad, trabajo en equipo, como lo expone Hamel y Breen, (2007) donde prácticas de gestión modernas están generando resultados innovadores.

Además el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. (Sudarsky, 1977)

Gonçalves (2000) considera que el clima organizacional puede ser afectado por las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los

empleados que pueden cambiar su comportamiento, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

En ese orden una reorganización como la que se implementó en ASPAEN puede tener efectos en los trabajadores y estos se pueden hacer manifiestos en estrés, y bajo rendimiento laboral, toda vez que como lo expone Heidari-Robinson y Heywood (2016), no existe otra práctica de gestión que genere más ansiedad y miedo entre los empleados o hace más para distraerlos de sus trabajos diarios, con el resultado que las implementaciones resultan increíblemente costosas en términos de tiempo y que se presenten fallas en múltiples dimensiones.

Pero la reorganización resulta ser un elemento clave para alcanzar objetivos enmarcados en el plan estratégico que definió la junta nacional en el 2019, los cuales precisaban en el horizonte de tiempo la ampliación de la capacidad operativa y un nuevo modelo de marketing y branding, con la finalidad de consolidar la situación financiera y quebrar la tendencia de disminución de estudiantes que se presentaba año por año, así como la deserción escolar.

No obstante la reorganización finalmente sirvió para hacer frente a las afectaciones de presencialidad durante la pandemia del covid-19, y a partir de esto se pudo mantener el número de estudiantes pese a que fue necesario pasar en pleno a la virtualidad.

Siendo así que la reorganización podría incidir en el clima organizacional y esto generaría efectos en los individuos, ya sea en su comportamiento, motivación y cumplimiento de metas y alcance de objetivos organizacionales. (Goncalves, 2000) De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles han sido los efectos de la reorganización en el clima organizacional de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín, en los niveles directivos, docentes y administrativos, desde la formulación del plan estratégico en el 2019?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles fueron los principales cambios que se dieron en la estructura organizacional de ASPEN en el colegio Alcázares de Medellín a partir de la implementación del plan estratégico formulado en el 2019?

¿Cuáles son las principales características del clima organizacional en las tres categorías que se enuncian, como son directivos, administrativos y docentes de ASPEN en el colegio Alcázares de Medellín, teniendo como base el inicio de la reorganización en el 2019?

¿Qué percepción tienen los colaboradores de los niveles gerenciales, docentes y administrativos sobre el proceso de reestructuración que inicio en el 2019, una vez se formuló el plan estratégico?

¿Cómo han afectado las decisiones, políticas y la reestructuración el clima laboral en ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín en los años 2020 al 2023?

OBJETIVOS

GENERAL

Describir los efectos de la reorganización en el clima organizacional de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín, en los niveles de directivos, administrativos y docentes, a partir de la formulación e implementación del plan estratégico en el año 2019.

ESPECÍFICOS

Identificar los cambios en la estructura organizacional, y las características de la nueva organización administrativa de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín y su funcionalidad, teniendo como base el plan estratégico que se formuló e implementó en el 2019.

Analizar el impacto en el clima organizacional en los directivos, administrativos y docentes de ASPAEN, colegio Alcázares de Medellín, a partir del año de inicio de la reestructuración que corresponde al 2019.

JUSTIFICACIÓN

La investigación va orientada al desarrollo de la línea de investigación administración y gerencia del talento humano, establecida por la facultad de ciencias económicas, contables y administrativas de la Universidad de Manizales, que define el horizonte de las investigaciones que deben realizar los estudiantes de pregrado en administración.

El porqué de la investigación, es la obtención de resultados que de alguna manera puedan identificar como la reorganización afectó la labor de los directivos, docentes y administrativos en ASPAEN y si lo que se implemento ha logrado alcanzar los objetivos que motivaron la reorganización.

El aporte del proyecto a la generación de nuevo conocimiento sobre el tema, corresponde a que existe poca o nula información frente a ASPAEN, no existen estudios iniciales que permitan tener una base sólida con resultados que pudiesen dar un sustento a continuar con lo investigado, por el contrario es complejo el clima organizacional existente que es interesante a la luz de los resultados que efectos tuvieron en las realidades de las personas la reorganización que de por si no es menor al operar bajo capas que en resumidas cuentas hacen trasversales ciertas funciones con ayuda de tecnología.

Es significativo entender que para una organización como ASPAEN el clima organizacional es vital en el desarrollo de sus objetivos y metas, por lo que medir las percepciones e interacciones propias en las personas es importante, toda vez que muchas veces esas emociones no son visibles para la organización y más si son generadas por cambios como en este caso por una reestructuración, por lo que los resultados son un insumo primordial para determinar en qué medida se afectó el clima organizacional.

Y es por eso mismo que el trabajo es útil toda vez que se ajusta precisamente el desarrollo de lo que se busca en un administrador el cual debe estar en capacidad de realizar un análisis de los efectos de una reorganización y poder medir los efectos a nivel de estructura administrativa, recursos, planta física y personal, mediante la identificación y el análisis en el impacto del clima organizacional.

REFERENTE TEÓRICO

Estado del arte:

En términos generales una reorganización empresarial corresponde a un proceso mediante el cual una empresa cambia su estructura y operaciones con el fin de adaptarse a nuevas circunstancias y mejorar su desempeño en busca de mejorar la eficiencia y efectividad a través de cambios significativos en su estructura, operaciones y estrategias, de acuerdo con lo que expone Robbins, et al (2020) mencionado proceso se lleva a cabo muchas veces en un entorno empresarial dinámico de constante cambio que puede ser altamente competitivo, y en donde las empresas deben adaptarse rápidamente para no desaparecer del mercado.

Además la reestructuración empresarial corresponde a un proceso estratégico que busca reorganizar una empresa para mejorar su competitividad y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, (Daft & Marcic, 2020) proceso que se utiliza para mejorar la vigencia y realidad de una empresa, y que implica una revisión de la estructura, los procesos de trabajo, los recursos y las capacidades de la empresa.

Para Girod & Karim, (2017) la reorganización abarca dos procesos de cambio distintos; de una parte está la reestructuración y de la otra la reconfiguración, cada proceso ofrece valor si se implementa de la manera correcta, el primero implica cambiar las estructuras en torno a las cuales se agrupan y coordinan los recursos y las actividades, y el segundo implica agregar, dividir, transferir, combinar o disolver unidades de negocio sin modificar la estructura subyacente de la empresa.

A su vez Hamel y Breen (2007) han escrito sobre cómo las empresas pueden innovar y reinventarse a sí mismas a través de la reestructuración, bajo el argumento que las organizaciones necesitan innovación en la gestión en un mundo en el que la adaptabilidad y la creatividad impulsan el éxito empresarial para prosperar en el futuro, y afrontar los desafíos que determinarán el éxito competitivo en una era de cambios implacables y desgarradores.

De otra parte Huguet (2023) afirma que las reestructuraciones organizacionales hacen parte fundamental en los ciclos de las empresas por lo tanto reorganizarse puede resultar indispensable para alcanzar nuevas oportunidades de generación de valor y es fundamental si no se está generando. Además explica los motivos por los que florecen nuevas oportunidades susceptibles de ser aprovechadas o por los que la empresa ha iniciado un proceso de reorganización, como las innovaciones tecnológicas, los cambios en las tendencias de consumo, entrada de nuevos

competidores, globalización de los mercados, disponibilidad de recursos tecnológicos y financieros, entre otros.

Graves, Grasse, y Cherry (2023) exponen que existe una percepción generalizada de que las universidades reorganizan sus unidades académicas con frecuencia, en mencionado estudio se evalúa las percepciones de las reorganizaciones académicas utilizando las respuestas a las encuestas de los administradores, decanos y jefes de departamento de universidades de nivel medio, donde se examinó sus percepciones del éxito de la reorganización, así como los procesos y factores que influyen en la reorganización.

En desarrollo del estudio (Cherry, Graves, & Grasse, 2022) modelaron variables dependientes como la satisfacción general con el proceso y las percepciones de sus beneficios de la reorganización con el fin de explorar las asociaciones entre la naturaleza de la reorganización, la presencia de la planificación, el papel de la política institucional y las variables de control a nivel individual e institucional con estas variables.

Vindrola-Padros, et al (2023) examinaron los conceptos subyacentes que guían el diseño de intervenciones dirigidas a organizaciones de atención médica de bajo y alto rendimiento, los procesos de implementación, y las consecuencias no deseadas en el clima organizacional así como su impacto en los costos y la afectación en la calidad de la atención.

Los anteriores autores concluyen que la percepción lineal del cambio y la falta de consideración de las organizaciones dentro del sistema más amplio en el que operan son algunos de los factores que generan éxito o fracaso y el análisis de los costos de la realización de estas intervenciones en relación con su impacto en la calidad de la atención las cuales prevalecen para futuras investigaciones.

Así mismo Lofquist, et al (2023) en estudio de una reorganización de una compañía de servicios de navegación aérea describen las relaciones entre las diferentes dimensiones del liderazgo, el clima organizacional y las actitudes hacia el cambio, y cómo estas afectan a las percepciones de los empleados durante el proceso en un entorno de alto riesgo, entre otras conclusiones el estudio arrojó que el cumplimiento misional de la compañía de proveer seguridad en la navegación aérea no mostro cambios significativos, a pesar de manifestaciones de estrés laboral en los empleados, que es el resultado del compromiso con la seguridad y la aceptación de los cambios planteados en un momento dado.

Es así como se describe cómo los agentes de cambio interno orquestan e implementan este cambio a nivel de la multinacional, pero no sin algunas compensaciones. Si bien el enfoque adoptado ha ayudado a la sede principal y a la organización a desarrollar habilidades de noticias y formas de trabajar, al mismo tiempo algunas compensaciones, como el ritmo del cambio y la exclusión de los gerentes del proceso consultivo, pueden haber tenido efectos en la implementación del cambio. (Chasserio & Botte, 2023)

De otra parte Kotter (2012) analizó cómo la reestructuración puede ser un proceso complejo que requiere un liderazgo eficaz para su implementación, como resultado de su trabajo se formula la metodología de los 8 pasos para gestionar el cambio entre los que se incluyen, crear el sentido de urgencia, formar una coalición, crear visión del cambio, comunicar la visión, eliminar obstáculos, asegurarse del triunfo, construir sobre el cambio y anclar el cambio a la cultura empresarial.

Al igual que Edward Freeman, citado por Celma, (2011), quien es experto en recursos humanos y ha escrito sobre cómo la reestructuración puede tener un impacto significativo en los empleados y cómo las empresas pueden minimizar los efectos negativos, mediante la adopción de prácticas laborales de alto rendimiento donde el empleado reconoce que puede tomar decisiones y la información de la organización es compartida, se provee formación adecuada para realizar las tareas y hay recompensas por la participación en los resultados de la empresa.

De la misma manera Vallejo (2022) examina los orígenes del estrés laboral, entre los cuales se encuentra el entorno que lo rodea, el clima organizacional del que forma parte el trabajador o los cambios en la estructura de la empresa que pueden llegar a presentar por una reorganización.

A partir de lo anterior para Félix, et al (2018) la principal causa del estrés proviene a partir de la forma de percibir y valorar cada situación, que por lo regular depende de las características personales de cada trabajador o diferencias individuales, frente a las exigencias que cada tarea le exige.

Y como fuente de estrés organizativo los autores antes mencionados exponen que corresponde al entorno laboral, en donde se encuentra el agente organizativo que pertenecen entre otros al clima laboral, al estilo gerencial y la tecnología

Soriano y Villaplana (2017) coinciden en que los procesos de reestructuración empresarial muchas veces conllevan a reducciones de personal que provocan un empeoramiento de los factores

psicosociales del trabajador y están asociados a la inseguridad laboral afectando de forma negativa el bienestar de la persona.

Y para mencionar algunos estudios que refieren del tema en el 2015 en el gimnasio La Fragua, mediante planes de incentivos motivacionales lograron disminuir a menos del 17% la tasa de rotación del personal, mediante programas de fidelización, la integración de la familia y la participación de la institución (Tierradentro, 2018).

En resumen, según los autores expuestos anteriormente la reestructuración empresarial es un proceso que busca mejorar la eficiencia y efectividad de una organización a través de cambios significativos en su estructura, en las operaciones y las estrategias, estos cambios obedecen muchas veces a las condiciones externas del medio ambiente externo donde se encuentra la empresa, y es claro que una reorganización puede tener profundas repercusiones en el clima organizacional, y en general en el bienestar de los trabajadores.

Marco teórico

El marco de las teorías que se abordan dentro del trabajo investigativo, se relacionan a continuación las conceptualizaciones de reorganización se desarrolla bajo cuatro enfoques o teorías con los referentes de sus principales expositores. Con cada teoría se ofrecen perspectivas y principios útiles para comprender y abordar los desafíos de las modificaciones, ya que en la práctica al implementar un cambio la teoría o enfoque más adecuado dependerá de las características y necesidades específicas de cada organización.

Reorganización o reestructuración organizacional se concibe como un proceso complejo que requiere un análisis cuidadoso, de planificación estratégica y una gestión efectiva del cambio, donde es importante el diseño de los cambios para afectar lo menos posible la colaboración y participación de los diferentes actores involucrados en la organización y quienes son clave para lograr una operación exitosa, este proceso debe obedecer a cumplir un objetivo, como mejorar la eficiencia operativa, aumentar la productividad, adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, optimizar el uso de los recursos, promover la colaboración y la comunicación, entre otros (Reyes, 2002).

Así las organizaciones pueden gestionarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente tanto interno como

externo, ya que las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues tienen que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el entorno externo, el ambiente interno y sus partes interesadas (Rivera, Rincon, & Florez, 2018).

Al respecto (Niebles & Barrios, 2015) enuncian que el proceso de reorganización puede estar constituido inicialmente por un análisis de la situación actual, que busca comprender la estructura organizativa existente, e identificar las fortalezas y debilidades, así como los desafíos y oportunidades presentes en la organización.

Y como lo expone (Heidari-Robinson & Heywood, 2016) un plan de comunicación y gestión del cambio, para dar a conocer de manera efectiva los cambios propuestos a los empleados y otras partes interesadas, alinea a todos los involucrados en la implementación de la reorganización, teniendo en cuenta los aspectos emocionales de los trabajadores y la resistencia al cambio que puedan surgir en su implementación.

Por otra parte, la reorganización también puede ser explicada e interpretada desde las diferentes teorías de la administración

La primera teoría en incorporarse al trabajo corresponde a la teoría de la contingencia, la cual en su postulado principal sostiene que no hay una forma única de organizar una empresa y que esta sea 100% efectiva en todas las situaciones, por consiguiente la estructura organizativa puede adaptarse a las circunstancias específicas de la organización y su medio entorno, enfatizando la importancia de considerar factores como la tecnología, el tamaño de la organización, la cultura y la estrategia al diseñar una reorganización (Rivas, 2009).

Así pues la teoría de la contingencia en el ámbito de la administración y organización sostiene que no existe una única forma óptima de organizar una empresa, sino que la estructura organizativa debe ajustarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la organización y su entorno. En otras palabras, la estructura organizativa más efectiva dependerá de las contingencias, es decir, de factores contextuales como la tecnología, el tamaño de la organización, la incertidumbre ambiental, la estrategia y la cultura organizativa (Rivas Tovar, 2001).

El discurso de la teoría fue desarrollada por varios investigadores en el campo de la administración, entre ellos Joan Woodward, Paul Lawrence y Jay Lorsch, estos investigadores realizaron estudios empíricos que demostraron la influencia de las contingencias en la estructura organizativa en la década de 1960 y 1970 como una reacción a las teorías que afirmaban que había una única forma de organizar una empresa contribuyeron al desarrollo de la teoría de la

contingencia que enfatiza que a diferentes situaciones y condiciones requieren diferentes enfoques estructurales y de gestión (Oxford University Press, 2023).

La teoría de la contingencia sugiere que los administradores y líderes deben analizar y comprender las contingencias relevantes antes de diseñar o cambiar la estructura organizativa, los factores contingentes clave que se consideran incluyen los siguientes factores contingentes.

Tabla 1 Factores contingentes.

FACTORES	DESCRIPCIÓN
TECNOLOGÍA	La tecnología utilizada en la organización puede influir en la estructura organizativa más adecuada. Por ejemplo, una tecnología altamente especializada y compleja puede requerir una estructura más descentralizada y flexible
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Las organizaciones más grandes tienden a requerir una mayor división del trabajo y una mayor formalización de las actividades.
INCERTIDUMBRE AMBIENTAL	El entorno en el que opera la organización y su nivel de incertidumbre también son factores contingentes. Un entorno altamente dinámico e incierto puede requerir una estructura más ágil y adaptable.
ESTRATEGIA	una estrategia de diferenciación puede requerir una estructura más flexible y orientada al aprendizaje, mientras que una estrategia de liderazgo en costos puede requerir una estructura más centralizada y eficiente.
CULTURA ORGANIZATIVA	La cultura y los valores compartidos dentro de la organización también pueden influir en la estructura. Una cultura de colaboración y empoderamiento puede requerir una estructura más plana y descentralizada.

Fuente: elaboración con base en Knudsen y Haridimos (2009)

La segunda teoría corresponde al ciclo de vida organizativo, la cual sugiere que las organizaciones pasan por diferentes etapas de desarrollo a lo largo del tiempo, y que cada etapa requiere una estructura organizativa diferente. Por ejemplo, una organización en etapa de crecimiento rápido puede necesitar una reorganización para gestionar el aumento de la

complejidad y la expansión de las actividades. La teoría del ciclo de vida organizativo resalta la importancia de alinear la estructura organizativa con la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización.

Greiner (1998) propuso un modelo de fases de crecimiento y reorganización que describía cómo las compañías enfrentan crisis y realizan cambios y se reestructuran a medida que van creciendo.

Adizes (2023) experto en gestión que ha trabajado extensamente en el campo de los ciclos de vida organizativos, su enfoque se basa en la idea de transformación organizativa que proporciona herramientas para que lograr resultados excepcionales y gestión del cambio acelerado sin conflictos destructivos mediante fases desde la infancia hasta la madurez y finalmente la decadencia, donde cada fase tiene características y desafíos específicos.

Miller y Friesen (1984) describen la relación entre el ciclo de vida organizativo y la estrategia, analizan cómo las organizaciones deben adaptar su estructura a medida que atraviesan diferentes etapas del ciclo de vida para mantener una ventaja competitiva.

La teoría del ciclo de vida organizativo expuesto por Knudsen y Haridimos (2009) sostiene que las organizaciones atraviesan diferentes etapas de desarrollo a lo largo del tiempo, y que cada etapa requiere una estructura organizativa diferente para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades propias de cada fase. Esta teoría se basa en la idea de que las organizaciones son entidades vivas y dinámicas que experimentan cambios a medida que evolucionan.

El modelo del ciclo de vida organizativo generalmente identifica las siguientes etapas:

Tabla 2 Ciclo de vida organizativo

ETAPA	DESCRIPCIÓN
INICIO O NACIMIENTO	la organización se encuentra en su fase inicial, generalmente como una empresa emergente o una nueva unidad dentro de una empresa existente, en esta fase la estructura organizativa suele ser simple y flexible, ya que el enfoque principal está en el establecimiento de la visión, misión y objetivos, y en la adquisición de los recursos necesarios.
CRECIMIENTO	la organización experimenta un rápido crecimiento en términos de ingresos, empleados y actividades, la estructura organizativa puede volverse más compleja para abordar la necesidad de coordinación y control en un entorno

	en expansión. Se pueden establecer departamentos y niveles de gestión adicionales para manejar la mayor carga de trabajo.
MADUREZ	La organización ha alcanzado un nivel de estabilidad y se ha consolidado en su mercado, la estructura organizativa tiende a ser más formalizada y burocrática para asegurar la eficiencia y el control y la coordinación y la delegación de autoridad son aspectos importantes en esta etapa
DECLIVE O RENOVACIÓN	la organización puede enfrentar desafíos y dificultades que la llevan a una disminución en su rendimiento. Puede ser necesario un replanteamiento y reestructuración para superar el declive y adaptarse a los cambios en el entorno. Esto podría implicar una reorganización significativa, reducción de costos o búsqueda de nuevas oportunidades

Fuente: elaborada con base en Knudsen & Haridimos (2009)

Es importante destacar que el modelo del ciclo de vida organizativo es una simplificación y que no todas las organizaciones siguen el mismo patrón, la duración de cada etapa y la forma en que se desarrollan pueden variar según la industria, el contexto y otros factores. Sin embargo, esta teoría proporciona un marco útil para comprender los desafíos y las necesidades de las organizaciones en diferentes etapas de su desarrollo y cómo la estructura organizativa puede evolucionar y reorganizarse en respuesta a esos cambios.

La tercera teoría corresponde al enfoque de sistemas abiertos considera que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno, donde las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y responder a los cambios en su entorno para sobrevivir y tener éxito, es aquí donde la reorganización se ve como un proceso de ajuste y adaptación de la estructura organizativa para mantenerse alineada con los cambios externos e internos (Rivas, 2009).

El enfoque de sistemas abiertos es una teoría que se aplica a las organizaciones y se basa en la idea de que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos que interactúan con su entorno. Esta teoría se origina en la teoría general de sistemas y se enfoca en cómo las organizaciones se adaptan, se relacionan y se influyen mutuamente con su entorno.

Weick (1979) es un destacado investigador y teórico de la organización que ha contribuido al enfoque de sistemas abiertos, los estudios se centran en la teoría de la organización como

procesos de sentido, y cómo las organizaciones interactúan y se adaptan a través de la interpretación y la acción colectiva.

Luhmann, citado por Schwanitz (1995) quien es un sociólogo alemán conocido por su teoría de sistemas sociales, si bien su trabajo se centra más en la sociedad en general, su enfoque de sistemas sociales complejos y autónomos ha influido en la comprensión de las organizaciones como sistemas abiertos que operan dentro de un contexto social más amplio.

La cuarta teoría corresponde a la estructura organizativa la cual se centra en cómo se pueden diseñar las estructuras organizativas de manera eficiente y efectiva, se propone diferentes enfoques, como la departamentalización, la centralización y descentralización, y la coordinación de las actividades, proporcionando principios y guías para el diseño de la reorganización con el objetivo de mejorar el desempeño y la eficiencia organizativa.

De igual manera a lo desarrollado a la reorganización o reestructuración organizacional y las teorías enunciadas anteriormente, es importante incluir lo relacionado con el clima organizacional y lo que refieren algunos autores frente al tema, toda vez que la medición propuesta atañe a las dimensiones, variables y como estas afectan el trabajo y al trabajador en su bienestar y forma de asimilar los profundos cambios de una reorganización.

El concepto de clima organizacional Brunet (1987) inicia su construcción a través de la teoría de campo de Kurt Lewin, en donde se define el rol que permite la interrelación del individuo con el ambiente, y donde cada persona reflexiona acerca de su entorno y a partir de ello se forma un juicio o percepción de la realidad y modelo de conducta (Bravo, Gonzalez, & Duque, 2018).

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (Garcia, 2009).

Méndez (2000) en referencia a los lineamientos de Emilio Durkheim y Talcott Parsons entiende por cultura organizacional la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y los identifica y diferencia de otros, estandarizando e institucionalizando las conductas sociales.

Según Lewin citado por Ashkanasy et al, (2000) corresponde a determinar la noción del individuo en el espacio de trabajo, espacio donde se explora las experiencias y las situaciones y denomina atmosfera a la realidad empírica que puede ser demostrada en la organización, como cualquier hecho físico.

Chiavenato (2010) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Según la teoría de los sistemas planteada por Rensis Likert, aplicada al análisis y estudio del clima organizacional se presenta una perspectiva amplia y completa del origen de las causas y los efectos, en donde existe una descripción de la esencia de los ambientes laborales y la función que cumple cada una de las variables que de este ambiente se desprenden (Alarcon, Nolasco, & Valer, 2022).

Likert citado por Bravo, et al (2018) en su teoría de los sistemas explica que el comportamiento de los miembros de una organización en parte es originado por el comportamiento administrativo y condiciones laborales que son percibidas y también en razón a la información conocida por las personas, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. De igual manera se plantea que la reacción de una persona ante cualquier evento se dará de acuerdo con la percepción que tiene de la misma.

Y en una aproximación al concepto teórico de clima organizacional, se encuentra que sus orígenes provienen del campo de la sociología, y desde la óptica de las organizaciones en la perspectiva de las relaciones humana se hace énfasis en la importancia del hombre en su función de trabajo y la participación en un sistema social (Mendez C. , 2006).

De otra manera en el marco de la teoría de las relaciones humanas puede entenderse por clima organizacional el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, con base a las condiciones de interacción social dentro de la estructura organizacional, determinando su comportamiento y nivel de cumplimiento del trabajo (Mendez C. , 2004)

Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinantes en su formación, Mendez (2006) agrupa y denominada por dimensiones y tipologías de clima organizacional sobre las cuales se han construido metodologías para su medición.

Y en complemento de lo anterior la identificación del clima organizacional, desde la perspectiva de las variables que se miden las determinan los individuos que son quienes reaccionan construyendo percepciones que influyen en sus comportamientos, es decir que la descripción de clima organizacional es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus

dimensiones, con lo cual en el estudio se identifican y abordan de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes de clima organizacional, y que tienen influencia sobre los individuos y la organización (Mendez C. , 2006).

Cota (2017) expone que la medición del clima organizacional se puede realizar mediante la aplicación de instrumentos como la encuesta a los trabajadores, y si bien existen otras herramientas como la entrevista, realización de preguntas y observación directa, es importante definir el objetivo y que es lo que se quiere conocer sobre el clima organizacional.

Algunos de ellos son el cuestionario de Litwin y Stringer, el TECLA Test de clima organizacional, la encuesta ECO, el IMCOC desarrollado por Mendez (2005), y el cuestionario de Rensis Likert de perfil organizacional.

Sherman, et al, (2018) afirma que la mayoría de los estudios sobre clima organizacional se concentran en las percepciones de una sola faceta específica, en lugar de las percepciones organizacionales generales, en consecuencia, el clima organizacional contempla las percepciones de los empleados sobre la seguridad en la organización en términos de políticas, procedimientos, prácticas, rutinas y recompensas.

Así mismo dentro de una organización existen estrategias para medir el clima organizacional, entre ellas el observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, hacer entrevistas y realizar encuestas directas a los trabajadores a través de los cuestionarios diseñados para obtener los resultados (Cota, 2017).

En síntesis, la literatura sobre el clima organizacional sugiere que el ambiente organizacional tiene una fuerte influencia en las percepciones y el comportamiento de los empleados, por ende, cualquier cambio que se genere en la organización tiene profundas incidencias en cualquiera de las dimensiones establecidas, así como en el comportamiento de los trabajadores.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta es realizar una investigación de tipo descriptivo, con base en lo expuesto por Hernández, et al (2014) lo que se busca es entender como los sujetos detallan sus experiencias frente a una situación en particular, con enfoque cuantitativo que corresponden a planteamientos específicos y delimitados, con una hipótesis formulada que ha de ser probada mediante la recolección y análisis de datos, mediante procedimientos estadísticos.

Toda vez que la investigación se enfoca en comprender o explicar el comportamiento de un grupo, un fenómeno, un hecho o un tema, el cual se caracteriza por estar orientado a la descripción y análisis de algo en específico y para este caso se relaciona con los efectos en el clima organizacional y los comportamientos de los directivos, administrativos y docentes, frente a la reorganización de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín.

DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con el problema que se planteó se pretende realizar un estudio que mida los efectos de la reorganización en el clima organizacional de ASPAEN en el colegio Alcázares de Medellín, mediante la aplicación de un instrumento validado que permita obtener la información necesaria, como insumo para el análisis y obtención de los resultados, en cuanto los efectos percibidos por los directivos, docentes y administrativos.

Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas, por un lado la evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones mediante estudios comparativos, que no es el caso que corresponde a esta investigación y de otra parte un análisis de los efectos del clima organizacional por estudios longitudinales, y sobre el cual en desarrollo de los objetivos se aplicara el instrumento relacionado.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

ASPAEN significa asociación para la enseñanza y fue fundada en 1964, corresponde a una red de colegios y preescolares privados promovidos por padres de familia, con un proyecto educativo basado en la educación personalizada de los niños, con la participación permanente de los padres, que ofrece una formación de alta calidad, donde la vivencia de las virtudes humanas son el pilar principal, de la mano con las enseñanzas de la Iglesia Católica. (ASPAEN, 2023)

Hoy, ASPAEN es una sólida red de colegios y preescolares privados, que en total suman 31 instituciones educativas, con presencia en 10 ciudades de Colombia y más de 6 mil familias matriculadas para la educación de sus hijos (ASPAEN, 2023).

Tabla 3 Red de Colegios ASPAEN

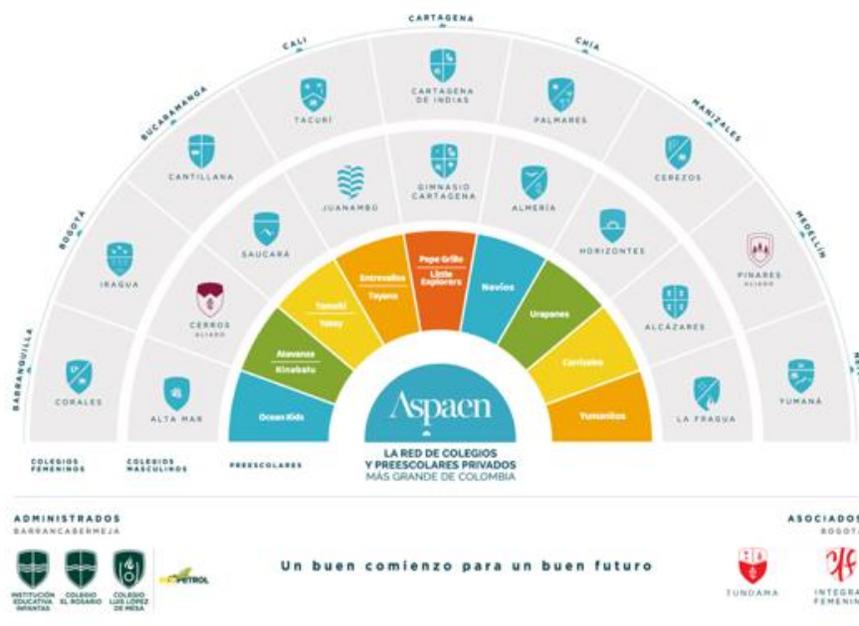
ASPAEN	NIVEL PREESCOLAR	MASCULINOS	FEMENINOS
BARRANQUILLA	OCEAN KIDS	ALTA MAR	CORALES
BOGOTÁ	ATAVANZA KYNABALU	CERROS ALIADO	IRAGUA
BUCARAMANGA	TAMAITI YATAY	SAUCARA	CANTILLANA
CALI	ENTREVALLES TAYANA	JUANANBU	TACURI
CARTAGENA	PEPE GRILLO LITTLE EXPLORERS	GIMNASIO CARTAGENA	CARTAGENA DE INDIAS
CHÍA	NAVÍOS	ALMERIA	PALMARES
MANIZALES	URAPANES	HORIZONTES	CEREZOS
MEDELLÍN	CARRIZALES ALMIRAN	ALCÁZARES	PINARES ALIADO
NEIVA	YUMANITOS	LA FRAGUA	YUMANA

ADMINISTRADOS BARRANCABERMEJA	INSTITUCIÓN EDUCATIVA INFANTAS	EL ROSARIO	LUIS LÓPEZ DE MESA
ASOCIADOS		FUNDAMA	INTEGRAL FEMENINO

Fuente: elaboración propia con base en ASPAEN

En la gráfica siguiente se puede observar por ciudades los diferentes colegios y precolares que se encuentran asociados a la red de ASPAEN, cabe resaltar que en Medellín se encuentra Alcázares que es la institución donde se desarrolla la presente investigación.

Figura 1 Red de Colegios y Preescolar ASPAEN



Fuente ASPAEN (2023)

Ahora de acuerdo con los Estatutos, la organización de ASPAEN dispone que los órganos de dirección están constituidos en primera medida por la Asamblea General, luego la Junta Directiva y por último la Dirección Ejecutiva Nacional, de allí se desprenden 7 direcciones nacionales encargadas de las áreas específicas de formación, administrativa, académica, desarrollo, promoción, TI y desarrollo humano, con sus dependencias transversales.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la identificación de la población referente a la investigación, se propuso un muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde las personas seleccionadas para las encuestas corresponden a aquellas que se encuentran al alcance de la aplicación del instrumento, como son 10 directivos, 60 docentes y 20 administrativos del colegio Alcázares localizado en Medellín y que pertenece a ASPAEN.

La validez y confiabilidad del instrumento está dada por la siguiente formula, con un tamaño de muestra de 115 personas que componen el universo total, con un nivel de confianza del 95% y una desviación estándar del 0,5, con un margen de error del 5%

N= Tamaño de la muestra. 115 personas

Z= Nivel de confianza del 95%; Z=1.96.

q = Desviación estándar de la población del 0.5.

E= Error del 5%.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

$$n = \frac{115 * 0,5^2 * 1,96^2}{0,08^2(115-1) + 0,5^2 * 1,96^2} = 90$$

INSTRUMENTO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Méndez (2006) estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinantes en su formación, por lo que el estudio se contextualiza en el marco de 8 dimensiones, definidas entre otras por Likert y que son determinantes de los efectos sobre el clima organizacional.

Siendo así y como respuesta a la técnica de recolección de la información se aplica a directivos, docentes y administrativos un cuestionario de 20 preguntas de selección múltiple con una única respuesta, que busca entre otras cosas determinar el género, la antigüedad, la edad, y las percepciones de los efectos de la reorganización sobre el clima organizacional.

Así mismo la descripción de las interpretaciones mediante la aplicación del instrumento de recolección de la información permitirá dar un significado a las experiencias y sentir del grupo objetivo que en este caso se delimito su alcance al ámbito interno (Hernández, et al, 2014), ambito que está compuesto por los directivos docentes y administrativos del colegio Alcázares de Medellín.

Tabla 4 Instrumento de recolección de la información

Clima organizacional en ASPAEN La aplicación de la siguiente encuesta tiene por objetivo la identificación de las percepciones de efectos de la reorganización en ASPAEN. La encuesta es totalmente anónima, no existen respuestas correctas ni incorrectas y la honestidad es crucial para este estudio. Gracias, seleccione solo una alternativa.	
1. Género	
	Hombre
	Mujer
2. Edad	
	Menos de 25 años
	25 a 35 años
	36 a 45 años
	46 a 55 años
	Más de 55 años
3. Antigüedad en años en la organización	
	2 o menos
	De 3 a 5
	De 6 a 10
	De 11 a 15
	Más de 15
4.Cuál es su nivel dentro de la organización?	
	Profesor
	Directivo
	Administrativo

5. Después de la reorganización hubo cambios en la forma en que desarrolla sus actividades laborales en ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poco"
1 - Muy poco
2- Poco
3 - No existieron cambios
4 – Mucho
5 - Bastante
6. Qué tanto afectó el desarrollo de sus actividades labores la reorganización? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poco"
1 - Muy poco
2 – Poco
3 - No afectó
4 – Mucho
5 - Bastante
7. Qué tanto cambiaron los procesos y procedimientos de ASPAEN después de la reorganización? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poco"
1 - Muy poco
2 – Poco
3 - No cambiaron
4 – Mucho
5 - Bastante
8. En qué grado los cambios en los procesos y procedimientos tuvieron incidencia en su desempeño laboral. Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy alto" y 1 es "Muy bajo"
1 - Muy bajo
2 – Bajo
3 - No cambiaron
4 – Alto
5 - Muy alto
9. Después de la reorganización hubo cambios en los procesos de comunicación en ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poco"

1 - Muy poco
2 – Poco
3 - No hubo cambios
4 – Mucho
5 - Bastante
10. Qué tan efectivos son los procesos de comunicación en ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy efectivos" y 1 es "Muy inefectivos"
1 – Para nada efectivos
2 - Inefectivos
3 - No son efectivos
4 - Efectivos
5 - Muy efectivos
11. Cómo se vio afectado el clima laboral a partir de la reorganización de ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy positivamente" y 1 es "Muy negativamente"
1 - Muy negativamente
2 - Negativamente
3 - No afectó
4 - Positivamente
5 - Muy positivamente
12. Evalúe la interacción con las personas con las que trabaja. Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy buena" y 1 es "Muy mala"
1 - Muy mala
2 – Mala
3 - No hay
4 - Buena
5 - Muy buena
13. Después de la reorganización en ASPAEN hubo cambios en los procesos de toma de decisiones? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poco"
1 - Muy poco
2 – Poco

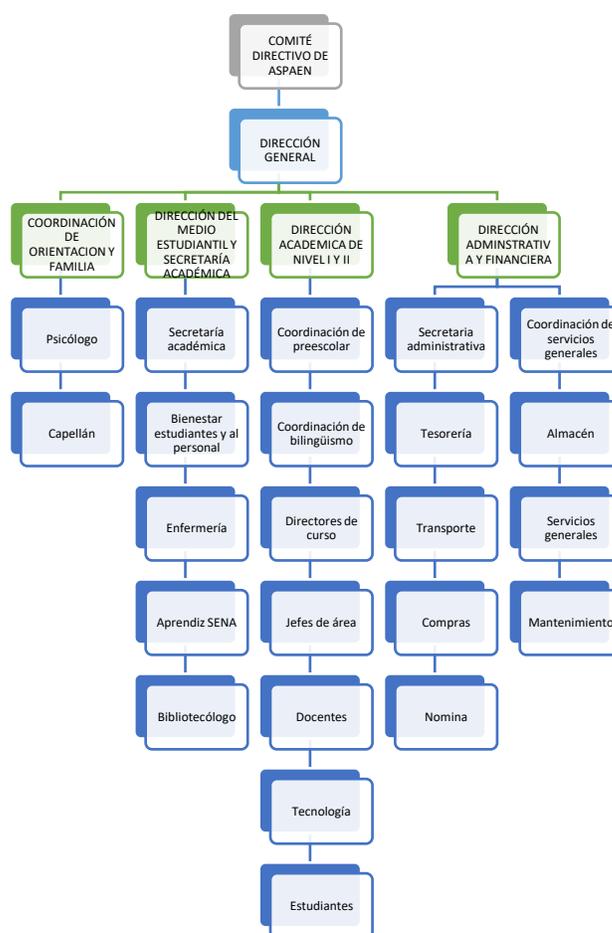
3 - No hubo
4 - Mucho
5 - Bastante
14. Cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones de ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy alto" y 1 es "Muy bajo"
1 - Muy bajo
2 – Bajo
3 - No hay participación
4 – Alto
5 - Muy alto
15. Después de la reorganización en ASPAEN hay nuevas oportunidades de desarrollo profesional? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poca"
1 - Muy poca
2 – Poca
3 - No hay
4 - Mucha
5 - Bastante
16. En que grado se fomenta el crecimiento y desarrollo de las habilidades profesionales en ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy alto" y 1 es "Muy bajo"
1 - Muy bajo
2 – Bajo
3 - No se fomenta
4 – Alto
5 - Muy alto
17. Después de la reorganización hubo cambios en los procesos de ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy alto" y 1 es "Muy bajo"
1 - Muy bajo
2 – Bajo
3 - No hubo
4 – Alto

5 - Muy alto
18. En que grado asimiló los cambios en los procesos por la reorganización. Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy bueno" y 1 es "Muy malo"
1 - Muy malo
2 - Malo
3 - No se asimilaron
4 - Bueno
5 - Muy bueno
19. Hubo cambios en la estructura organizacional por la reorganización? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Bastante" y 1 es "Muy poco"
1 - Muy poco
2 - Poco
3 - No hubo
4 - Mucho
5 - Bastante
20. En qué grado considera que los cambios por la reorganización afecten la estructura organizacional de ASPAEN? Elija de 1 a 5 donde 5 es "Muy positivamente" y 1 es "Muy negativamente"
1 - Muy negativamente
2 - Negativamente
3 - No hubo
4 - Positivamente
5 - Muy positivamente

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La estructura del organigrama que se presenta a continuación correspondía a lo existente antes de la reestructuración, donde un comité directivo aparece como ente superior, a la Dirección General que pertenece a la rectoría del colegio y cuatro coordinaciones, entre las que se encuentra la coordinación de orientación y familia, la dirección de los estudiantes de nivel medio y la secretaria académica, la dirección académica de niveles uno y dos, y por último la dirección administrativa y financiera, de las direcciones anteriores se desprendían 25 secciones que hacen de un organigrama extenso, con unas líneas de decisiones complejas y burocráticas.

Figura 2 Organigrama anterior a la reorganización



Fuente: elaboración propia con base en ASPAEN

En contraste la primera impresión que da la nueva organización después de haber sido reorganizado ASPAEN es de una estructura más plana y menos densa, esto debido a la unificación de ciertos procesos que pasaron a niveles superiores y que van enfocados a cumplir el plan estratégico definido desde el 2019.

Lo anterior a orientación de desarrollo de la principal estrategia que correspondía a la sinergia y el trabajo colaborativo en las diferentes direcciones, con el ánimo de optimizar los procesos y sacar el mayor provecho a los recursos existentes, es así como en cada ciudad se creó una junta directiva que permite una presencia y respaldo de la Dirección Nacional en las instituciones y se identifica con las realidades locales de cada uno de los colegios y su entorno que es particularmente único lo que permite que el enfoque y el servicio prestado a las familias y estudiantes se realice de forma integral.

Es por ello por lo que desde la Dirección Nacional se promovió la simplificación de la administración, la unificación curricular, el énfasis en la formación de los docentes y la reestructuración de las capas funcionales, así como el fortalecimiento de la promoción y comunicación, por lo anterior las modificaciones más relevantes se manifiestan en las coordinaciones existentes.

Lo que a institución ha denominado capas, que en esencia son áreas transversales de apoyo ASPAEN para la ciudad de Medellín, destacándose la capa administrativa que incorpora nuevos cargos transversales que van a atender en conjunto los colegios de la ciudad, en este caso las capas se distribuyen en las áreas funcionales administrativa, desarrollo humano ciudad, y promoción y comunicación ciudad, además de la estructura de tecnología informática

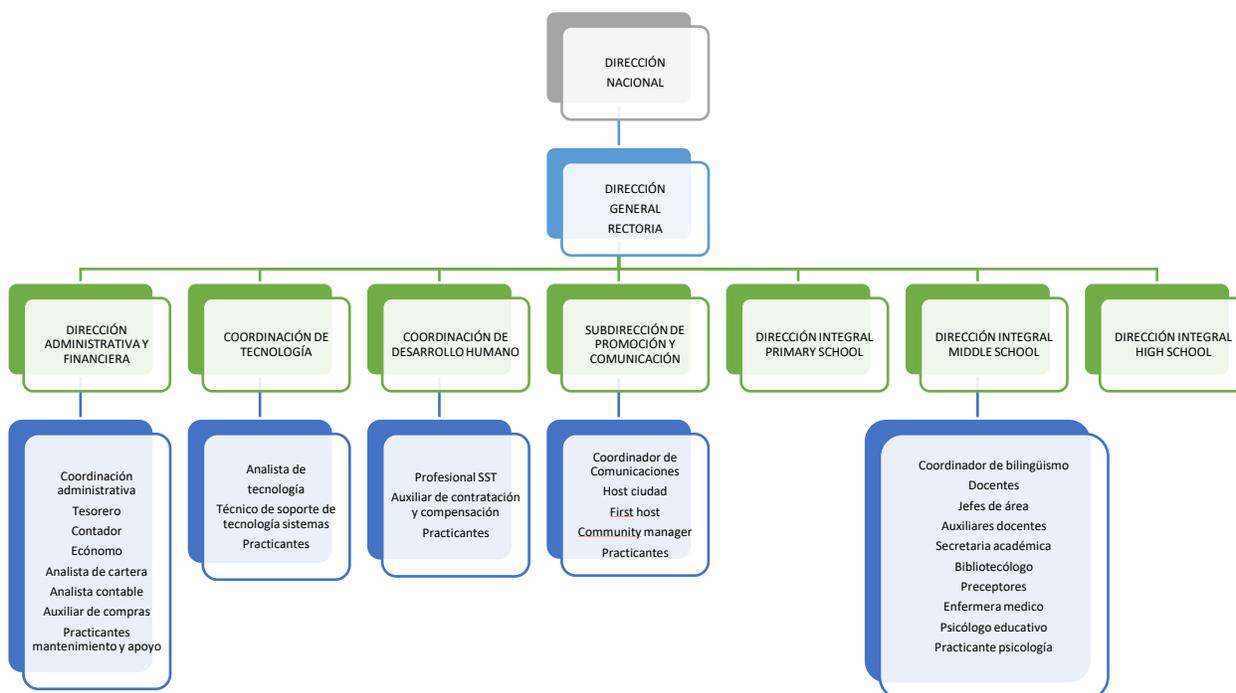
En la primera capa la que corresponde a lo administrativo se reestructuraron 11 cargos, nombrándose un director administrativo, contador, tesorero, analistas y auxiliares contables, auxiliar de compras y el coordinador administrativo y financiero, en la capa de desarrollo humano se creó la coordinación de desarrollo humano ciudad y el profesional en SGST y un auxiliar de nómina y compensación, en la capa de promoción y comunicación le correspondió la subdirectora de promoción y comunicación, la coordinación de la ciudad, host, y community manager, en la capa tecnológica coordinador de tecnología, y soporte para el sistema en la ciudad.

Todo en ejecución del enfoque estratégico que se estableció acorde a la reestructuración donde se fundamenta la internacionalización y el bilingüismo, así como la gestión curricular y de

calidad e innovación educativa con el propósito de alcanzar un posicionamiento académico en la comunidad educativa.

Por lo que uno de los cambios más significativos corresponde a la transición e implementación de las direcciones en el colegio, pasando de un director académico y un director de formación y familia a la designación de tres directores integrales para cada uno de los siguientes niveles, Primary School, Middle School y High School, y que dependen de la dirección general del colegio que a su vez depende de la Dirección Nacional.

Figura 3 Organigrama actual



Fuente: elaboración propia con base en ASPAEN

El siguiente apartado presenta el análisis del impacto en el clima organizacional en los directivos, administrativos y docentes de ASPAEN Medellín. El tamaño de la muestra correspondió a un total de 90 personas, distribuidas de la siguiente manera, 10 directivos que son el 11%, 20 administrativos el 22% y 60 docentes que corresponden al 77% restante de la población.

La distribución por género corresponde a una mayoría de hombres 66 con un 74% y mujeres 24 con un 23%, por distribución de cargos, las mujeres participan con 3 mujeres en directivos, 6 administrativos y 15 docentes.

En las edades de los encuestados los resultados arrojan que son personas entre los 25 y 55 años, el primer grupo entre 25 y 35 con 22%, el grupo de mayor participación 35 a 45 con el 47% y el último grupo entre 45 y 55 con un 30%, solo una persona que es docente pertenece a mayores de 55 años.

Por antigüedad en la organización se tiene que 4 personas llevan menos de 2 años, la mayoría de estos profesores 3 y una directiva, entre 3 y 5 años 14 personas un directivo, 4 administrativos y 9 docentes, entre 6 y 10 años la mayoría 32 personas, que corresponde a 3 directivos, 10 administrativos y 19 docentes, entre 11 y 15 años 27 personas que corresponde a 4 directivos, 6 administrativos y 17 docentes y por encima de los 15 años 13 personas, entre los que se destaca un directivo y los demás son docentes, es decir hay un componente importante de estabilidad en la organización, los docentes son los que componen el grueso de las personas con más años en la organización.

Ahora los resultados obtenidos por el instrumento aplicado en cada una de las preguntas se relacionan a continuación, que corresponden a las preguntas 5 en adelante, toda vez que las 4 primeras corresponden a la caracterización que se hizo del grupo poblacional y cuyos resultados se presentaron anteriormente.

La quinta pregunta que corresponde a la dimensión de clima organizacional pretende investigar que si después de la reorganización hubo cambios en la forma en que desarrolla sus actividades laborales en ASPAEN, el 80% de las personas reportaron que hubo cambios significativos, un 58% afirma que los cambios afectaron el desarrollo de sus actividades en un nivel que califican como MUCHO, y un 22% afirman que BASTANTE, relevante que quienes mayor mayoría de las respuestas provienen de los directivos, solo una directiva expone que no existieron cambios y es entendible ya que lleva menos de 2 en la organización, por lo demás tanto

docentes como administrativos perciben que los cambios fueron significativos en la forma en que desarrollan sus actividades laborales.

En la sexta pregunta que va en la misma dirección de la dimensión de la pregunta anterior, busca qué tanto afectó el desarrollo de sus actividades labores la reorganización. en esta parte de la encuesta las respuestas son homogéneas y hay una distribución más uniforme en cuanto los niveles de afectación, entre poco y muy poco un 20%, no afectó otro 20%, mucho un 40% y bastante 18%, relevante que los administrativos en su totalidad afirman que de una u otra manera se vieron afectados en niveles de MUCHO y BASTANTE, seguramente en la reorganización de los procesos las actividades administrativas fueron las de mayores cambios por los procesos que se implementaron desde la unificación de la administración con los componentes logísticos y financieros, en una sola dependencia que ahora se encarga de todo como es la dirección administrativa y financiera.

En la séptima pregunta qué corresponde a la dimensión de los efectos en los procesos y procedimientos busca que tanto cambiaron en ASPAEN después de la reorganización, se tiene que en esta pregunta hay una marcada diferencia con la anterior y se hace más evidente con la primera pregunta, en este sentido un 90% expone que los procesos y procedimientos cambiaron en MUCHO un 62% y en BASTANTE 28%, 8 personas exponen que no hubo cambios o fueron muy poco, entre las que se encuentran las que llevan en la organización menos de 2 años, de otra parte tanto directivos, como docentes y administrativos exponen en su mayoría que los cambios afectaron mucho el funcionamiento del colegio.

La octava pregunta que va de la mano con la anterior pretende averiguar en qué grado los cambios en los procesos y procedimientos tuvieron incidencia en su desempeño laboral, en esta pregunta hay un complemento de la pregunta anterior toda vez que pese a que hubo cambios significativos en los procesos y procedimientos, estos no tienen incidencia en la misma magnitud que se originaron, es decir en las respuestas se encuentra que hay un efecto BAJO o MUY BAJO del 16%, NO CAMBIO un 11%, ALTO un 55% y MUY ALTO 16%, que comparado con lo anterior es mucho menor de lo que se pudiera esperar frente a los cambios en los procesos y procedimientos y contrasta con la pregunta número 2 donde si hubo una gran afectación. Y el grado de afectación en el desempeño laboral es más evidente en casi la totalidad de los directivos y administrativos manifestaron estar entre ALTO y Muy ALTO, mientras que el 30% de los docentes manifestaron que fueron BAJO o NO CAMBIARON,

La novena pregunta corresponde a la dimensión de comunicación, los sistemas existentes y la estrategia y arroja después de la reorganización hubo cambios en los procesos de comunicación en ASPAEN, el 53% de las personas respondieron que MUCHO, y sumando BASTANTE está cerca del 70%, lo que quiere decir que si hubo cambios significativos en los procesos de comunicación del colegio, en términos generales los tres grupos de encuestados se distribuyen de manera uniforme en las respuestas, llama la atención que quienes exponen que NO HUBO CAMBIOS o POCO, son personas con menos de 5 años de antigüedad en la organización, entre directivos, administrativos y docentes.

En la décima pregunta también corresponde a la dimensión anterior y busca investigar qué tan efectivos son los procesos de comunicación en ASPAEN, las respuestas de la mayoría de las personas corresponden a un 44% que exponen que los procesos de comunicación son EFECTIVOS, un 11% MUY EFECTIVOS, 37%, y un 37% expone que NO SON EFECTIVOS, porcentaje alto si se tiene en cuenta que es más de un tercio de la población, encuestada, quienes mayormente componen este grupo corresponde a los docentes que consideran que los procesos de comunicación no son efectivos o son inefectivos, en contraste la totalidad de los directivos exponen que son efectivos así como la mayoría de los administrativos.

Ahora la siguiente pregunta que es la once, que es de la dimensión de clima organizacional es una de las de mayor relevancia del estudio toda vez que va directo al tema del clima organizacional, cómo se vio afectado el clima laboral a partir de la reorganización de ASPAEN, interesante como el 44% expone que hay una afectación NEGATIVA y un 39% que NO AFECTÓ, y solo 16% responde que POSITIVAMENTE o MUY POSITIVAMENTE, en un análisis más concluyente el 50% de los docentes exponen que hubo una afectación NEGATIVA, 40% exponen que NO AFECTÓ, al igual que los administrativos sus repuestas son muy similares a los docentes, vale la pena aclara que este grupo en particular son aquellos que en su mayoría llevaban entre 6 y 15 años en la organización, con lo que se deduce que hay una resistencia al cambio que es natural en este tipo de situaciones, por el lado de los directivos sus respuestas son más optimistas el 70% perciben que si bien afecto de forma POSITIVA o NO AFECTÓ, solo 2 personas están entre las que exponen que fue NEGATIVO.

Con la pregunta doce se cierra la dimensión de clima organizacional y pretende que los encuestados evalúen la interacción con las personas con las que trabaja, corresponde a la evaluación de la dimensión del ambiente laboral, en general los grupos manifestaron que la

interrelación con el entorno de personas con las que trabaja en BUENA o MUY BUENA, la suma de los dos es del 99%, solamente un docente expone que no tiene interacción con sus colegas, esta persona lleva más de 15 años en el colegio y su edad está en el rango de 45 a 55 años. Quienes mejor califican la interacción son los directivos, y tanto docentes como administrativos distribuyen sus respuestas entre buena y muy buena.

La pregunta trece corresponde a la dimensión de toma de decisiones y busca investigar después de la reorganización en ASPAEN si hubo cambios en los procesos de toma de decisiones, las respuestas se presentan en su mayoría entre MUCHO y BASTANTE, 53% y 27% que en total suma el 80%, lo que quiere decir que si hubo cambios y significativos en la toma de decisiones posteriormente a la reorganización, ahora quienes exponen en el 20% que NO HUBO o POCO, corresponden en su mayoría a docentes que llevan entre 3 y 7 años en la organización, un directivo y dos administrativos que si llevan más tiempo trabajando.

La pregunta catorce va en la misma vía que la pregunta anterior y busca investigar cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones de ASPAEN, como era de esperarse la mayoría del grupo de personas en el colegio no tiene mayor participación en la toma de decisiones, el 70% corresponde a MUY BAJO, BAJO O NO HAY PARTICIPACIÓN, el 30% restante dispone del 100% de los directivos con ALTO y MUY ALTO, algunos administrativos 8 personas y el mismo número para docentes, hay una concentración de las decisiones que es manifiesto por la estructura organizacional existente, donde se tienen entes superiores como Dirección Nacional y la Dirección General que es la rectoría que son quienes están delgados a la toma de decisiones.

La pregunta quince corresponde a la dimensión de motivación y desempeño laboral y arroja que después de la reorganización en ASPAEN hay nuevas oportunidades de desarrollo profesional, la mayoría de las personas consideran que hay MUCHA oportunidad 42%, en contraste con un 30% que expone que POCO y 15% que NO HAY, es decir de un total del 90% la mitad dice que HAY MUCHA y la otra mitad que POCO O NO HAY, mientras un reducido grupo del 8% expone que BASTANTE, en la distribución en específico por cada grupo los docentes se distribuyen en los mismo porcentajes de mitad y mitad, mientras los administrativos son mayoría con un 75% de su población que exponen que no hay o son pocas las oportunidades de desarrollo profesional, esto se explicaría en parte en que los esfuerzos del colegio se orientan a la formación de los docentes quienes son el principal insumo en la mejora de la calidad de la educación y son quienes están en contacto con los estudiantes, los directivos por el contrario exponen que hay mucha oportunidad,

seguramente por el plan de carrera en los diferentes cargos que ellos ocupan y la proyección profesional que puedan tener.

La pregunta diez y seis es el complemento de la pregunta anterior con la dimensión de motivación y desempeño, y busca en qué grado se fomenta el crecimiento y desarrollo de las habilidades profesionales en ASPAEN una gran mayoría 95% exponen que hay fomento al crecimiento y desarrollo de las habilidades profesionales, 72% en grado ALTO y 23% en grado MUY ALTO en donde se ubican la mayoría de los directivos, en análisis particular del 5% que exponen que es bajo o no se fomenta hay 4 docentes y un administrativo, que se entiende pueden ser casos aislados que no son significativos.

La pregunta diez y siete corresponde a la dimensión de los efectos en los procesos y procedimientos, al igual que la pregunta que sigue y buscan investigar después de la reorganización si hubo cambios en los procesos de ASPAEN, la mayoría de las personas exponen que si hubo cambios, 96% y el componente de MUY ALTO es la de mayor participación con un 53% luego ALTO con un 43%, lo anterior se explica porque la reorganización en esencia cambio la forma de realizar las labores, muchas de ellas administrativas que ahora son transversales y afectan por igual a todos, por ejemplo la contratación, el apoyo logístico, el soporte tecnológico que ahora tiene otra forma de realizarse, hay un grupo de 4 personas que expone que no hubo cambios o fueron bajos pertenecen a los docentes, y como característica son del mismo grupo de edad y antigüedad en la organización.

La pregunta diez y ocho en qué grado asimiló los cambios en los procesos por la reorganización, la mayoría de las personas asimilaron los cambios, un 70% exponen que en grado BUENO 55% y MUY BUENO 15%, sin embargo hay un porcentaje relativamente alto 30% de personas que exponen que NO SE ASIMILARON 9% y MALO 21%, es importante determinar qué es lo que no se relacionó o se dejó de relacionar y las causas que esto lo generaron, es un número importante de trabajadores que no han podido asimilar la reorganización y esto puede incidir en el normal desarrollo de las actividades. Entre este grupo de personas de forma disgregada hay 2 directivos, 5 administrativos y 19 docentes, o sea quienes mejores aportes hicieron en las preguntas anteriores evidencian que no todo es tan bueno y que hay algo que pasa con ellos. En especial que es un grupo de personas de edad entre los 46 a 55 años y llevan entre 11 y 15 años en el colegio.

La pregunta diez y nueve corresponde a la dimensión de estructura, tamaño y organigrama y busca investigar acerca de si hubo cambios en la estructura organizacional por la reorganización, la mayoría de las personas si percibieron que hubo cambios en la estructura organizacional, 95% reportan que BASTANTE con un 50% y MUCHO con un 45%, en el grupo de personas que exponen que NO HUBO CAMBIOS o POCO esta un directivo, un administrativo y 3 docentes, al igual que la pregunta diez y seis pueden ser casos aislados que no tienen mayor incidencia.

La última pregunta cierra el cuestionario y corresponde a la dimensión anterior, y su fin es averiguar en qué grado considera que los cambios por la reorganización afecten la estructura organizacional de ASPAEN, las respuestas de esta pregunta refuerzan los resultados de una parte de las personas se encuentran inconformes o no han asimilado los cambios por la reorganización o simplemente la resistencia al cambio es fuerte, 68% exponen que los cambios afectaron de forma positiva la estructura, 46% POSITIVAMENTE y 22% MUY POSITIVAMENTE, en contraste un 32% exponen que NO AFECTO 3%, o en su efecto lo hizo de forma NEGATIVA 29%, sigue reflejando una resistencia al cambio y es probable que la comunicación de la reestructuración se haya quedado corta y no se conozca por todos, que no sea claro el objetivo y bondades de la implementación dentro del colegio. Quienes se encuentra en este grupo son en su mayoría docentes y uno pocos administrativos, es decir a los docentes se les hicieron cambios en su estructura y aún no han sido asimilados del todo por todos.

Discusión:

Es claro que la reorganización obedeció a situaciones contingentes que fueron puestas de manifiesto por la pandemia del covid-19, como lo exponen los autores de la teoría de la contingencia Woodward, Lawrence y Lorsch (1970) el plan estratégico planteado con el cual hay una génesis de la reorganización, da como resultado una estructura organizativa adaptada a las circunstancias específicas de entorno académico, al incorporar tres directivos que van a desarrollar las líneas de educación de Primary, Middle y High School en un calendario diferente al que se trabajaba, y en ellos como lo expone Rivas (2009) se hace enfatizando la importancia de considerar factores como la tecnología, el tamaño de la organización, la cultura y la estrategia al diseñar la reorganización.

Todo esto desde los factores contingentes como la tecnología, el tamaño de la organización, la incertidumbre, la estrategia y la cultura organizacional, que juegan un papel importante en la reorganización, y estos fueron tenidos en cuenta para la formulación de las preguntas en la encuesta a fin de medir las diferentes dimensiones dentro de la investigación.

Ahora ASPAEN está en un sistema abierto donde la organización se encuentra en constante interacción con su entorno, y como lo expone Rivas (2009) estas organizaciones deben ser capaces de adaptarse y responder a los cambios en su entorno, por eso la reorganización se propone como un proceso de ajuste y adaptación de la estructura organizativa para mantenerse alineada con los cambios externos e internos.

Y como lo exponen Daft y Marcic (2020) la reestructuración lo que busca es ayudar a ASPAEN a mejorar su estructura organizacional y sus procesos, para adaptarse a los cambios en el entorno con un fin específico, todo esto orientando a los componentes de cumplimiento de la estrategia formulada a partir del uso de las capacidades tecnológicas, humanas y de la infraestructura existente.

De otra manera Mendez (2004) expone que en el marco de la teoría de las relaciones humanas puede entenderse por clima organizacional el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, con base a las condiciones de interacción social dentro de la estructura organizacional, determinando su comportamiento y nivel de cumplimiento del trabajo

Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinantes en su formación, Silva citado por Mendez (2006) agrupa y denominada por dimensiones y tipologías de clima organizacional sobre las cuales se han construido metodologías para su medición.

Y en complemento de lo anterior la identificación del clima organizacional, desde la perspectiva de las variables que se miden las determinan los individuos que son quienes reaccionan construyendo percepciones que influyen en sus comportamientos, es decir que la descripción de clima organizacional es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus dimensiones, con lo cual en el estudio se identifican y abordan de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes de clima organizacional, y que tienen influencia sobre los individuos y la organización. (Mendez C. , 2006)

Adicional como se mencionó en el marco teórico respecto al clima organizacional y la forma de medirlo, Likert en su análisis y estudio del clima organizacional expone que el

comportamiento de los miembros de una organización se debe a las condiciones laborales y plantea que la reacción de una persona ante cualquier evento se dará de acuerdo con la percepción que tiene de la misma, en este caso con respecto a la reorganización implementada.

Siendo así la percepción de la reorganización del componente de las variables que se midieron y que corresponden a las dimensiones enunciadas en las respuestas del análisis, como son las afectaciones en los procesos y procedimientos, la toma de decisiones, el clima organizacional y laboral, la comunicación y su componente de estrategia y sistema, desempeño y motivación y por último la estructura, tamaño y organigrama.

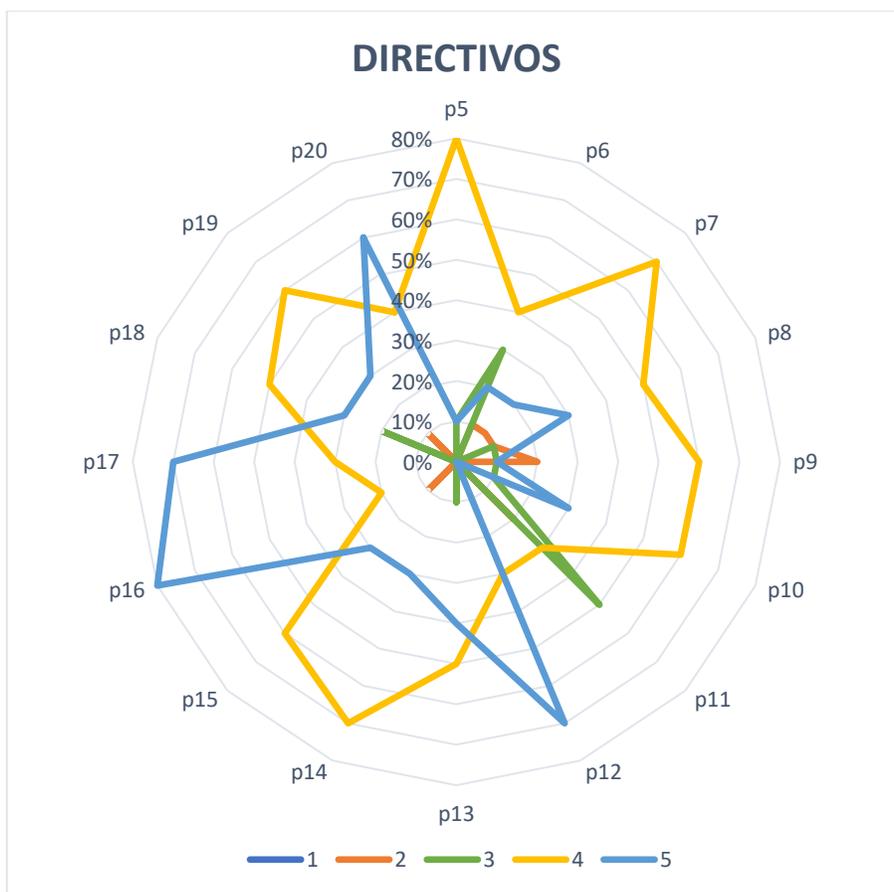
Se encuentra como resultado para la discusión que son totalmente diferentes para cada uno de los encuestados, como se observa en las figuras siguientes directivos, decentes y administrativos tienen un discernimiento bien diferente, frente a las categorías de evaluación de 1 a 5, donde el número mayor correspondía a una percepción mayor al igual que el menor de los números arrojaba percepción menor o ninguna.

Es importante aclarar que las siguientes figuras de redes, miden tres variables a la vez y su comportamiento frente a cada una de las preguntas que son los números que aparecen en los radiales, desde el 5 hasta el 20, las otras dos variables corresponden a las áreas de diferencia en cada una de las respuestas, lo que se traduce en que a mayor distancia entre las líneas será más aproximado a una calificación positiva de la mayoría de los encuestados o en su efecto si se acercan las líneas corresponderá a respuestas que son homogéneas cercanas al 3 y si las líneas se cruzan y el 1 o 2, sobrepasan y cortan la percepción de la evaluación no es la mejor o tiene alta incidencia en las personas, los valores están en porcentaje de participación del total de respuestas por cada una de las categorías.

Para los directivos es evidente que la mayoría de las respuestas se centra en la visión optimista de la reestructuración, las respuestas están concentradas en los números 4 y 5 con porcentajes de participación alto, muchas de ellas 11 de 20 se encuentran en 5, y en donde algunas alcanzaron un 80% de aceptación, como la pregunta 5, 7, 8, 9 10, 14, 15, por encima del 50% la pregunta 6, 11, 18 y 19 y la aceptación de 4 en las preguntas 12, 16, 17 y 20.

Las respuestas mínimas o nulas con calificación 1, 2 fueron pocas, mientras que solo una en calificación 3 merece ampliación, que es la número 11, donde se evalúa la dimensión del clima organizacional y laboral a partir de la reorganización y exponen que NO SE AFECTÓ.

Figura 4 Respuestas directivas

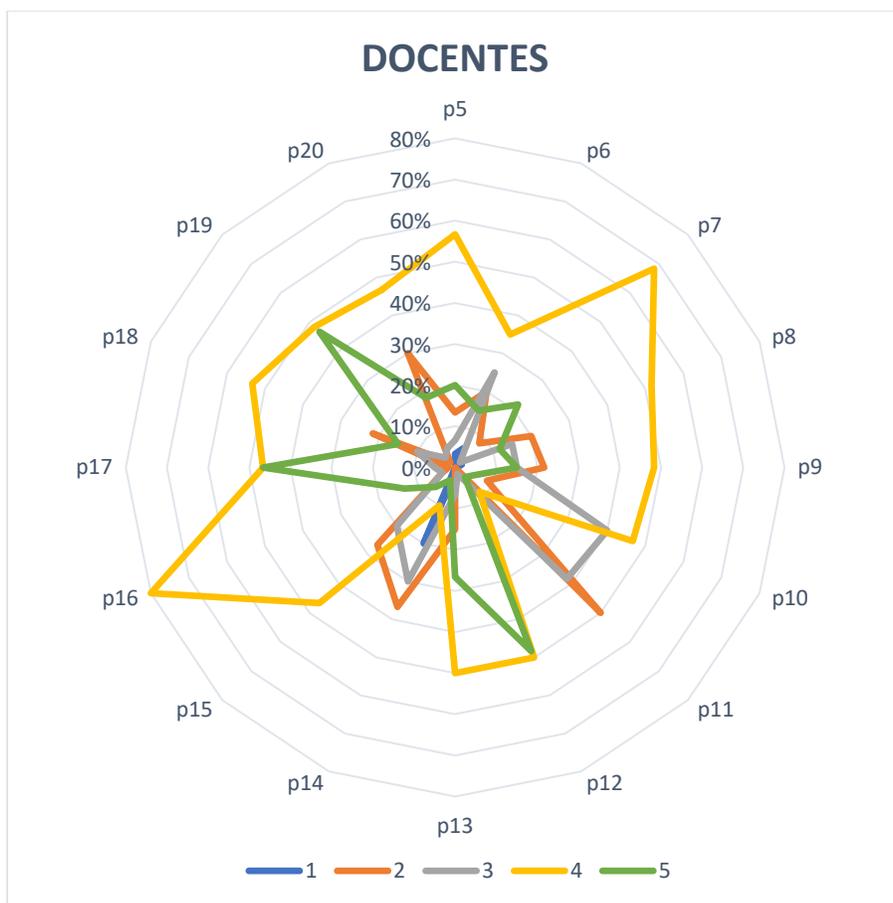


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento de recolección de la información.

Para los docentes es evidente que la mayoría de las respuestas se centra en la visión menos optimista de la reestructuración, las respuestas están concentradas en los números 4 y para el nivel de respuestas de nivel 5 algunas de ellas tuvieron muy baja representación, como es el caso de las preguntas 10, 11, 14 y 15, en donde algunas alcanzaron mínimos valores de aceptación del 5, teniendo evaluaciones altas en poco o muy poco de esas respuestas.

Los docentes fueron muy sensibles y tuvieron afectaciones mayores que los directivos, se observa por ejemplo que las líneas de las categorías 1 y 2 son más visibles, como es el caso de la línea 2 en rojo que sobrepasa en la pregunta 11, 14, y 20, y las áreas entre líneas se acortan haciendo más visibles las líneas interiores que muestran calificaciones de 1 y 2 que no se presentaron con los directivos.

Figura 5 Respuestas docentes

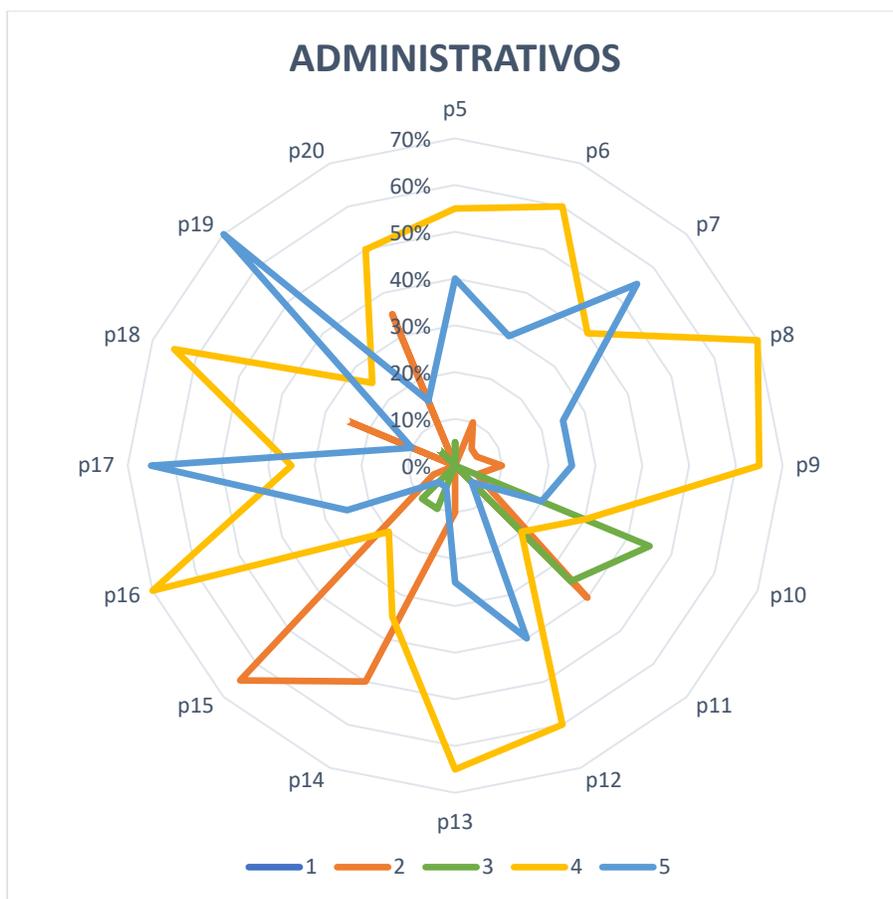


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento de recolección de la información.

Para los administrativos la mayoría de las respuestas tienen cierta similitud con las de los directivos, se centran en la visión optimista de la reestructuración pero no tan optimista como ellos, las respuestas 8 de 20 están concentradas en los números 5, y para el nivel de respuestas de nivel 5 algunas de ellas tuvieron muy baja representación, como es el caso de las preguntas 5, 6, 7 y 9, en donde algunas alcanzaron mínimos valores de aceptación del 5, teniendo evaluaciones altas en poco o muy poco de esas respuestas.

A diferencia de directivos y docentes hay gran visibilidad de la línea roja del nivel 2, que sobrepasan a las demás evaluaciones como en la pregunta 11, 14 y 15, y con alguna representatividad en la pregunta 20.

Figura 6 Respuestas administrativos



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento de recolección de la información.

Para hacer más específica la discusión se incorpora un mapa de calor que se organiza por el grupo de preguntas y sus respuestas por cada escala de Likert, sumado a que a la vez se agrupan por cada nivel de evaluación del 1 al 5, con las respuestas de los 3 grupos encuestados.

Lo que demuestra este mapa de calor es la evidencia de la distribución de las respuestas de la percepción del cambio originado por la reorganización, las preguntas están relacionadas en la primera columna, y las columnas siguientes se organizaron como D para directivos, P para docentes y A para administrativos, así mismo cada una de las letras tiene del 1 al 5, que corresponde a la escala de Likert.

Tabla 5 Mapa de calor

	D1	P1	A1	D2	P2	A2	D3	P3	A3	D4	P4	A4	D5	P5	A5
P5	0%	3%	0%	0%	13%	0%	10%	7%	5%	80%	57%	55%	10%	20%	40%
P6	0%	5%	0%	10%	20%	10%	30%	25%	0%	40%	35%	60%	20%	15%	30%
P7	0%	0%	0%	10%	8%	5%	0%	2%	0%	70%	68%	40%	20%	22%	55%
P8	0%	2%	0%	10%	20%	5%	10%	15%	0%	50%	52%	70%	30%	12%	25%
P9	0%	0%	0%	20%	22%	10%	10%	15%	0%	60%	48%	65%	10%	15%	25%
P10	0%	0%	0%	0%	8%	5%	10%	40%	45%	60%	47%	30%	30%	5%	20%
P11	0%	0%	0%	20%	50%	40%	50%	38%	35%	30%	8%	20%	0%	3%	5%
P12	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	30%	50%	60%	70%	48%	40%
P13	0%	2%	0%	0%	15%	10%	10%	7%	0%	50%	50%	65%	40%	27%	25%
P14	0%	20%	0%	0%	37%	50%	0%	30%	10%	70%	10%	35%	30%	3%	5%
P15	0%	0%	0%	10%	27%	65%	0%	20%	10%	60%	47%	20%	30%	7%	5%
P16	0%	0%	0%	0%	3%	5%	0%	3%	0%	20%	80%	70%	80%	13%	25%
P17	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	5%	0%	30%	47%	35%	70%	47%	65%
P18	0%	0%	0%	0%	22%	25%	20%	10%	0%	50%	53%	65%	30%	15%	10%
P19	0%	0%	0%	10%	2%	0%	0%	3%	5%	60%	48%	25%	30%	47%	70%
P20	0%	0%	0%	0%	30%	35%	0%	5%	0%	40%	47%	50%	60%	18%	15%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento de recolección de la información.

Para la escala D, P, A 1 la mayoría de las respuestas corresponden a evaluaciones de los tres grupos de encuestados de muy poco, muy bajo, muy malo, muy negativamente, inexistente, etc., a excepción de la pregunta 14, que corresponde a la dimensión de toma de decisiones en donde los docentes manifiestan que su nivel de participación en la toma de decisiones de ASPAEN es bajo o muy bajo, tanto directivos como administrativos no tuvieron respuestas en esta escala.

Ya para la escala D,P,A 2 la mayoría de las respuestas empiezan a cambiar de color, a excepción de la pregunta 12 que evalúa la interacción con las personas con quien trabaja, las percepciones son positivas y están calificadas todas por encima de 3, todos mantienen excelente interacciones dentro de sus grupos, ahora en las respuestas de este grupo 2 los administrativos son los de mayor participación en las preguntas como el la 11 donde el 40% expone que hay una afectación del clima laboral a partir de la reorganización implementada por ASPAEN, que no tienen ninguna participación en la toma de decisiones de ASPAEN, pregunta 14 y en la 15 donde exponen que después de la reorganización en ASPAEN hay nuevas oportunidades de desarrollo profesional, con un 65% de peso porcentual, directivos tienen porcentajes que no son

representativos y los docentes al igual que los administrativos en la pregunta 11 el 50% manifiestan que hubo afectación del clima laboral.

Para la escala D,P,A 3 la mayoría de las respuestas corresponden a evaluaciones que no son ni buenas, ni malas, no hay cambios, no afectó, no hay, es decir es el punto medio de las medidas entre 1 y 5, el mapa de calor muestra que tanto directivos como administrativos tienen percepciones similares, mientras los docentes presentan percepciones más altas en sus porcentajes de respuestas, es de aclarar que solo una pregunta la 11 presenta todos los valores de los encuestados en verde, lo que significa que un 39% de la población considera que no se vio afectado el clima laboral a partir de la reorganización de ASPAEN, siendo los directivos quienes mayor aporte le hacen a este porcentaje.

Y la pregunta 10 tiene otra particularidad que demuestra que los directivos consideran que los procesos de comunicación son efectivos, frente a la percepción de administrativos y docentes que los consideran que no son efectivos, donde muchos de ellos tienen de manifiesto que hubo cambios en los procesos de comunicación en ASPAEN y estos han tenido bastante incidencia en Alcázares, por lo que la efectividad en los procesos de comunicación no obtuvieron evaluaciones positivas y que de por sí pueden demostrar indirectamente que si han generado algún tipo de resistencia a aceptar los cambios propuestos en la reorganización.

Por cuanto la exposición de (Heidari-Robinson & Heywood, 2016) hace válido que es necesario desarrollar un plan de comunicación y gestión del cambio, para dar a conocer de manera efectiva los cambios propuestos en los tres niveles evaluados, y así exista una alineación de todos los directivos, docentes y administrativos involucrados en la implementación de la reorganización, teniendo en cuenta las dimensiones evaluadas y la resistencia al cambio que se pueda presentar en su implementación.

Para la escala D,P,A 4 la mayoría de las respuestas corresponden a evaluaciones de bueno, bastante, y en general hay aceptación de los grupos encuestados, en contraste solo se tienen dos respuestas de interés en los docentes de las preguntas 11 y 14, que de forma lógica obedecen a porcentajes menores que los presentados en la escala 2 enunciada anteriormente, válido aclarar que corresponden a la afectación del clima laboral a partir de la reorganización implementada por ASPAEN, y a la participación en la toma de decisiones de ASPAEN.

Para la escala D,P,A 5 la mayoría de las respuestas corresponden a evaluaciones de mucho, muy alto, bastante, muy buena o muy efectivos, los directivos son quienes mejor percepción tienen

frente a las respuestas de las preguntas, los administrativos siguen con percepciones buenas pero no tanto como los directivos y los docentes no perciben del todo que todo esté en esta categoría, la pregunta 17 es la de mejor calificación, la respuesta demuestran que hubo cambios significativos en los procesos en categoría de alto y muy alto.

CONCLUSIONES

La reorganización en ASPAEN tuvo efectos positivos y negativos, los cuales se pusieron de manifiesto en la estructura, el clima organizacional, la toma de decisiones, la comunicación y la motivación y el desempeño, de una parte la estructura se vuelve más plana y con áreas funcionales bien definidas como la administrativa y financiera, pero en términos generales fueron más los efectos positivos que los que pudieran ser negativos, en la mayoría de las dimensiones evaluadas.

Como lo demuestra la investigación después de la implementación de la reorganización en ASPAEN hubo cambios significativos en la estructura organizacional del colegio Alcázares, donde se ajustaron procesos y procedimientos para darle cumplimiento a las estrategias de desarrollo del plan estratégico que se planteó en el 2019 y que apuntaba a ampliar la cobertura de los colegios y mejorar la calidad y posicionar a la asociación dentro del ámbito académico, con base en la eficiencia del desarrollo de las tareas de las áreas funcionales, cambios que fueron asimilados de forma positiva por la mayoría de los involucrados en la implementación.

Es claro que al implementar el bilingüismo y los calendarios tipo B, la actividad substancial del colegio cual es la docencia se ve profundamente afectada, y eso se evidencia en la estructura organizacional presentada con nuevos directivos de los cargos creados en los niveles de la educación, primaria, básica secundaria y media, y como era de esperarse los cambios fueron de una u otra forma más profundos y sensibles en los docentes.

De modo que la reorganización tiene efectos en la forma en que desarrollan actividades laborales en todos los niveles del colegio Alcázares, cambios motivados por esa reconfiguración de los procesos de apoyo administrativos y logísticos en ASPAEN que afectaron por igual el desarrollo de todas las actividades labores tanto para directivos, como administrativos y docentes, como era de esperarse la incidencia no es igual para todos los niveles.

Y si bien es cierto que dado que después de la reorganización los cambios fueron significativos en los procesos y los procedimientos de ASPAEN estos se vieron reflejado en un alto grado de incidencia en el desempeño laboral, muchos de ellos de manifiesto en los cambios en los procesos de comunicación en ASPAEN y lo cuales influyeron bastante en Alcázares, deteriorando la calificación de la efectividad de los procesos de comunicación que no obtuvieron

evaluaciones positivas y que de por sí han generado algún tipo de resistencia a aceptar los cambios propuestos en la reorganización, ya sea porque no hubo claridad en las estrategias de comunicación o por que los canales no son los mejores, generando de algún modo tensiones que merecen ser analizadas con mayor profundidad para evitar efectos negativos.

Es de resaltar que aun con las afectaciones en el clima laboral, las diferentes interacciones entre los grupos de trabajadores analizados del colegio Alcázares siguen siendo en cierta medida positivos, calificados entre buenas y muy buenas, con lo que se deduce que se manejan en un ambiente de respeto, inclusión y no se presentan conflictos dentro de los diferentes niveles de autoridad, toda vez que las decisiones y los procesos que se desarrollan en esta dimensión corresponden a las altas directivas y la participación no es muy visible para administrativos y docentes, es decir no hay cambios en las relaciones laborales de los grupos encuestados.

Generalmente las reorganizaciones pueden tener efectos en los valores organizacionales, pero este no es el caso toda vez que, mencionados valores se encuentran totalmente definidos por la institución y el cambio implementado no obedeció a factores que obligaran su variación, por el contrario estos se afianzan y siguen su construcción con las nuevas direcciones creadas, como es la capa de promoción y comunicación con cargos adaptados a las nuevas tendencias.

Ahora si bien es cierto que después de la reorganización en ASPAEN hay nuevas oportunidades de desarrollo profesional y que mayormente la organización fomenta el crecimiento y desarrollo de las habilidades profesionales, en el colegio Alcázares de Medellín hay marcadas diferencias en cuanto las respuestas, puesto que en las oportunidades quienes le apuestan a una calificación positiva corresponde a directivos y docentes y administrativos van en dirección contraria, y es mucho más evidente para los administrativos.

En términos generales la reorganización ha ido bien en lo que corresponde a las dimensiones evaluadas, con algunos temas muy puntuales a mejorar, orientados a los grupos sensibles de la investigación, pero hay que darle tiempo a que la reorganización empiece a dar sus resultados y se pase el periodo de acomodación de las personas al nuevo rol definido dentro de los objetivos propuestos para ASPAEN y que tienen incidencia directa en el colegio Alcázares.

Por último el estudio en su alcance queda corto frente a la complejidad de una reestructuración de este tamaño, ya que efectivamente sí hubo afectación, con incidencia positiva en la mayoría pero con incidencia negativa también, y los efectos fueron importantes en aspectos muy puntuales del clima organizacional y sus dimensiones, por lo que a partir de allí es posible

hacer un análisis más detallado de los efectos por la reestructuración en cada dimensión, pudiendo llegar al detalle del porque y donde se presentan cambios importantes en la planta de personal y sus directivos, por ende hay una afectación de esa cultura organizacional propia de ASPAEN y del colegio Alcázares.

Y no se puede dejar de lado la evaluación en términos del estrés, ansiedad e incertidumbre y afectaciones emocionales o fisiológicas que se pudieron generar y que no están incluidos dentro de la investigación por cuanto corresponden al campo de la psicología organizacional que mide aspectos laborales, en cuanto las percepciones más profundas deben ser evaluadas por profesionales de mencionada área específica, ya que ellos cuentan con los instrumentos válidos para llegar a conclusiones más acertadas.

REFERENCIAS

- ASPAEN. (2019). Proyecto Educativo Institucional PEI de ASPAEN.
- Adizes, I. (05 de 06 de 2023). *Management Development and Organizational Research*. Obtenido de Intituto Adizes: <https://es.adizes.com/about-adizes>
- Alarcon, I., Nolasco, E., & Valer, R. (2022). Clima organizacional en el ámbito universitario: Una aproximación a sus dimensiones. *Revista de investigación MICAELA*, 11-16.
- Algarra, M. (06 de 02 de 2020). *Gestion de la confianza en las directivas y colaboradoras ASPAEN Gimnasio Iragua: Principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicacion interna*. Obtenido de Universidad de la Sabana: <https://core.ac.uk/reader/323266240>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: SAGE .
- ASPAEN. (04 de 01 de 2023). *Asociación para la enseñanza* . Obtenido de Pagina de inicio, nuestra historia Alcázares : <https://aspaen.edu.co/Alcázares/aspaen-Alcázares/#nuestra-historia>
- ASPAEN. (09 de 03 de 2020). *Informe de la junta directiva y del director ejecutivo a la asamblea general de miembros de la asociación para la enseñanza ASPAEN correspondiente al año 2019*. Obtenido de <https://aspaen.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/08-Aspaen-Acta-Asamblea.pdf>
- ASPAEN. (19 de 04 de 2023). *Asociación para la enseñanza*. Obtenido de Manual de convivencia Alcázares Resolución N.o 03 de 19 de Abril de 2023: https://aspaeneducomy.sharepoint.com/personal/mauricio_trujillo_aspaen_edu_co/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fmauricio%5Ftrujillo%5Faspaen%5Fedu%5Fco%2FDocuments%2FDocumentos%2FALCÁZARES%2FManual%20de%20Convivencia%2F2023%2F20230421%20Manual%2
- ASPAEN. (25 de 02 de 2022). Informe de la junta directiva y del director ejecutivo a la asamblea general de miembros de la asociación para la enseñanza ASPAEN correspondiente al año 2022. Bogota.
- ASPAEN. (27 de 02 de 2023). *Asociación para la enseñanza*. Obtenido de Pagina institucional: <https://aspaen.edu.co/nuestra-red/>
- Bravo, A., Gonzalez, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado. Enero - Junio, 2018. vol. 14, no. 1*, 12-31.
- Celma, M. (12 de 12 de 2011). *EL IMPACTO SOBRE LOS TRABAJADORES DE UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSABLE. UN ANÁLISIS PARA CATALUNYA*. Obtenido de Universitat di Girona: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf>
- Chasserio, S., & Botte, S. (30 de 04 de 2023). *Transforming corporate headquarters: a case study of a collaborative journey*. Obtenido de J Org Design 9, 9 (2020). <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00071-2>: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-020-00071-2#citeas>
- Cherry, B., Graves, B., & Grasse, N. (2022). Causes, processes, and effects of academic reorganization at public master’s universities in the United States. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education Volume 27, 2023 - Issue 2*, 51-59.
- Chiavenato. (2010). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

- Cota, J. (2017). MÉTODO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DOCENTE DE UN CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO DE CD. OBREGÓN, SONORA. *Ciencias Administrativas*, núm. 10 Universidad Nacional de La Plata, 39-45.
- Daft, R., & Marcic, D. (2020). *Understanding Management. 11 edition*. Boston: Cengage.
- Félix, R., Garcia, C., & Mercado, S. M. (2018). El estrés en el entorno laboral. Revisión genérica desde la teoría. *Cultura Científica y Tecnológica* 64, 31 - 42.
- Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración Universidad del valle no. 42 Jul dic 2009*, 43-61.
- Girod, S., & Karim, S. (2017). Restructure or Reconfigure? *Harvard Business Review*, 128-132.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Havana: Hampton Press.
- Graves, B., Grasse, N., & Cherry, B. (2023). *Causes, processes, and effects of academic reorganization at public master's universities in the United States, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603108.2022.2121779>
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Publishing*.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Heidari-Robinson, S., & Heywood, S. (11 de 2016). Getting Reorgs Right. A practical guide to a misunderstood—and often mismanaged—process. *Harvard Business Review*., 84-89. Obtenido de A practical guide to a misunderstood—and often mismanaged—process: <https://hbr.org/2016/11/getting-reorgs-right>
- Hernández, S., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 5 edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Huguet, O. (02 de 05 de 2023). *Reestructuración empresarial: marco conceptual general*. Obtenido de <https://economistas.es/Contenido/EC/Boletines/Boletin20/03.pdf>
- Knudsen, C., & Haridimos, T. (2009). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter, J. (2012). *The 8-Step Process to Accelerate Change*. Boston: HBR. Obtenido de <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Lofquist, E., Greve, A., & Olsson, U. H. (02 de 05 de 2023). *Modeling attitudes and perceptions as predictors for changing safety margins during organizational change*. Obtenido de Safety Science Volume 49, Issue 3, March 2011, Pages 531-541: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79151481126&doi=10.1016%2fj.ssci.2010.11.007&partnerID=40&md5=9c037d4193bb74b029e5409c2f47db87>
- Mendez A, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad y Empresa Universidad del Rosario*, 100-121.
- Mendez, C. (2004). Metodología para describir la cultura organizacional estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Universidad Empresa*, 51 82.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un metodo de analisis para su intervencion*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183 <https://www.jstor.org/stable/2631384>, 1161-1183.

- Niebles, W., & Barrios, I. (2015). Reorganización del sistema logístico: una aproximación teórica. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG*, 148-160.
- Oxford University Press. (25 de 05 de 2023). *Contingency theory*. Obtenido de A Dictionary of Sociology.: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/contingency-theory>
- Reyes, A. (2002). *Administración de empresas Business Administration*. Perú: Editorial Limusa.
- Rivas Tovar, L. (2001). Nuevas teorías de la organización. *Investigacion administrativa Instituto Universitario Ortega y Gasset*, 101-114.
- Rivas, L. (2009). Evolucion de la teoria de la organizacion. *Revista Universidad y Empresa Universidad del Rosario Numero 17*, 11-32.
- Rivera, D., Rincon, J., & Florez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios Vol. 39 (Nº 19)*, 5.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2020). *Fundamentals of Management. 11 Edition*. United States: Pearson.
- Schwanitz, D. (1995). Systems Theory According to Niklas Luhmann: Its Environment and Conceptual Strategies. *Cultural Critique*, 30, 137–170. <https://doi.org/10.2307/1354435>, 137-170.
- Sherman, S., Hadar, I., & Luria, G. (2018). Aprovechar la teoría del clima organizacional para comprender la colaboración entre la industria y la academia. *Tecnología de la información y el software Volumen 98, Junio 2018*, 148-160.
- Soriano, G., & Villaplana, M. (2017). Procesos de reestructuración empresarial y su impacto en la salud psicofísica en una población laboral: “Estudio PREISAP” . *Revista de la Asociacion española de especialistas en medicina del gtrabajo*.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Bogota: Editorial Universitaria de América.
- Tierradentro, A. (07 de 2018). *Propuesta de fidelización de los colaboradores de Aspaen Gimnasio la Fragua*. Obtenido de Universidad de la Sabana: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/34047?locale-attribute=es>
- Vallejo, R. (09 de 02 de 2022). *El estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral Un estudio de caso en una empresa privada de investigación de mercados*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8608/1/T3768-MGTH-Vallejo-El%20estres.pdf>
- Vindrola-Padros, C., Ledger, J., Barbosa, E., & Fulop, N. (01 de 05 de 2023). *The Implementation of Improvement Interventions for “Low Performing” and “High Performing” Organisations in Health, Education and Local Government: A Phased Literature Review, 2022*. Obtenido de International Journal of Health Policy and Management Volume 11, Issue 7, July 2022, Pages 874-882: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85135224077&doi=10.34172%2fijhpm.2020.197&origin=inward&txGid=103cab540378e9820b6bdbb5f8104d29>
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing, Second Edition. Paperback: 294 pages*. New York: McGraw-Hill.