

**Modelo dinámico para el cambio organizacional: Una revisión crítica y
recomendación de dinamización**

Leidy Esther Tovar Romero

Director

Daniela Rangel Fernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2025

Agradecimientos

A Dios por la oportunidad de ser parte de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en este camino del aprendizaje, por el conocimiento y las habilidades obtenidas.

A mi persona favorita, por el apoyo emocional y los aportes más significativos en la construcción de esta investigación documental, la mejor hermana con sus dotes innegables para enseñar.

A ti Juan, por acompañarme en cada paso desde que te conocí, por sostenerme cuando quise rendirme, por decir siempre las palabras correctas para llenarme de aliento.

Gracias, una palabra corta para un sinfín de emociones por estar más cerca de la meta.

Resumen

En el presente registro documental se lleva a cabo una exploración exhaustiva del cambio organizacional, enfocándose hacia los modelos teóricos existentes y sus aplicaciones prácticas. Esta investigación se realiza en torno a dos artículos específicos: Sobre el cambio organizacional: Una revisión bibliográfica de los autores Joaquín Romero, Santiago Matamoros, Carlos Andrés Campos; y Cambio organizacional: Un modelo que dinamiza la transformación del autor Fernando Adolfo Fierro Celis. Ambos artículos proporcionan una visión profunda sobre las estrategias y modelos utilizados para gestionar el cambio dentro de las organizaciones.

El artículo expone una revisión detallada de la literatura existente sobre el cambio organizacional; analiza diversas teorías y enfoques que han sido propuestos a lo largo del tiempo, para entender el y gestionar el cambio dentro de las organizaciones. Este análisis incluye modelos clásicos como lo es el de Kurt Lewin, con su enfoque en las fases de descongelamiento, cambio y re congelamiento, así como modelos más contemporáneos que enfatizan la flexibilidad y la adaptabilidad en entornos cambiantes. La revisión subraya la importancia de considerar las particularidades de cada organización y su contexto específico para aplicar con éxito los modelos teóricos en la práctica.

Por otra parte, el segundo artículo introduce un modelo innovador que busca dinamizar el proceso de cambio organizacional. Este modelo se enfoca en la integración de técnicas de gestión del cambio con objetivos dinámicos y adaptativos, ofreciendo una alternativa a los modelos estáticos tradicionales. El artículo discute cómo este modelo puede mejorar la eficacia del cambio organizacional al incorporar elementos de flexibilidad, participación activa de los empleados y ajustes continuos basados en la retroalimentación. El modelo

propuesto busca abordar desafíos comunes en la implementación de cambios, como la resistencia al cambio y la falta de alineación entre los objetivos organizacionales y los esfuerzos de transformación.

Palabras clave: Eficiencia, transformación, procesos, bienestar, comunicación y rendimiento.

Abstract

In this documentary record, an exhaustive exploration of organizational change is carried out, focusing on existing theoretical models and their practical applications. This research is carried out around two specific articles: On organizational change: A bibliographic review by the authors Joaquín Romero, Santiago Matamoros, Carlos Andrés Campos; and Organizational change: A model that dynamizes transformation by the author Fernando Adolfo Fierro Celis. Both articles provide an in-depth view of the strategies and models used to manage change within organizations.

The article presents a detailed review of the existing literature on organizational change; it analyzes various theories and approaches that have been proposed over time, to understand and manage change within organizations. This analysis includes classic models such as Kurt Lewin's, with its focus on the phases of unfreezing, change and refreezing, as well as more contemporary models that emphasize flexibility and adaptability in changing environments. The review highlights the importance of considering the particularities of each organization and its specific context in order to successfully apply theoretical models in practice.

Furthermore, the second article introduces an innovative model that seeks to streamline the organizational change process. This model focuses on the integration of change management techniques with dynamic and adaptive objectives, offering an alternative to traditional static models. The article discusses how this model can improve the effectiveness of organizational change by incorporating elements of flexibility, active employee participation, and continuous adjustments based on feedback. The proposed

model seeks to address common challenges in implementing change, such as resistance to change and lack of alignment between organizational objectives and transformation efforts.

Keywords: Efficiency, transformation, processes, well-being, communication y performance.

Tabla de contenido

Introducción _____	9
Planteamiento del Problema _____	15
Justificación _____	12
Objetivos de la Investigación _____	14
Objetivo General _____	14
Objetivos Específicos _____	14
Antecedentes _____	17
Modelo de Lewin (1947) _____	17
Marco Teórico _____	26
El Modelo de Kotter _____	26
Procedimiento _____	50
Discusión de Resultados _____	55
Conclusiones _____	59
Referencias Bibliográficas _____	62

Lista de figuras

Figura 1. <i>Curva del cambio de Kübler Ross</i> _____	38
Figura 2. <i>Innovación disruptiva</i> _____	41
Figura 3. <i>Propuesta del cambio organizacional</i> _____	45

Introducción

El proceso de cambios en una organización es un fenómeno complejo que implica la adaptación de estructuras, procesos, culturas y estrategias dentro de una empresa con el fin de mejorar su rendimiento y competitividad. -Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson. Estos cambios pueden ser tanto pequeños como transformacionales, y pueden tener un impacto significativo en la forma en que la empresa opera, se comunica internamente, interactúa con el mercado y se posiciona frente a sus competidores.

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa modifica de manera deliberada sus estructuras, procesos, comportamientos o cultura para adaptarse a nuevas realidades internas y externas. Este proceso puede ser impulsado por factores externos, como cambios en el mercado, la competencia, la tecnología o las regulaciones, o por factores internos, como la necesidad de mejorar la eficiencia, la innovación o la moral del personal. El cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que debe ser gestionado cuidadosamente. Las organizaciones suelen pasar por diferentes fases en este proceso, que incluyen la identificación de la necesidad de cambio, la planificación y la implementación del cambio, y finalmente la evaluación y el ajuste de las nuevas prácticas. -Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.)

La presente revisión documental se centra en cómo las organizaciones pueden gestionar y adaptar el cambio de manera efectiva para impulsar su evolución y competitividad. En el artículo de autoría de Fierro Celis se explora un modelo que facilita la implementación de transformaciones dentro de las organizaciones. Este modelo se basa en principios y prácticas que permiten que el cambio no solo sea gestionado de manera

eficiente, sino también impulsado de manera activa por todos los miembros de la organización. En lugar de ser visto como un obstáculo, el cambio se presenta como una oportunidad para generar valor, mejorar el desempeño y fortalecer la capacidad de adaptación ante los desafíos del mercado y la tecnología.

Además, se analiza cómo un enfoque sistemático y bien estructurado del cambio organizacional puede contribuir a la sostenibilidad y al crecimiento a largo plazo de las empresas. Este enfoque, lejos de ser una iniciativa aislada, involucra una cultura organizacional flexible, un liderazgo efectivo y una comunicación abierta que motiva a los empleados a participar activamente en el proceso de transformación. Aunque el cambio organizacional puede traer muchos beneficios, también conlleva riesgos y desafíos. La resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos que las empresas enfrentan, ya que los empleados pueden sentirse incómodos con nuevas formas de trabajar o temer por sus empleos. Además, los cambios mal gestionados pueden causar desorganización, pérdida de enfoque estratégico y afectación de la moral del equipo.

El éxito del cambio depende de varios factores, como la comunicación efectiva, el liderazgo visionario, la participación activa de los empleados y una planificación adecuada. Es fundamental que las empresas no solo implementen el cambio, sino que también lo gestionen de manera proactiva, asegurándose de que todos los niveles de la organización estén alineados con los nuevos objetivos. Fierro-Celis, F. A. (2020)

En resumen, el artículo ofrece una perspectiva integral sobre el cambio organizacional, mostrando cómo un modelo adecuado puede dinamizar la transformación, alineando las estrategias empresariales con las demandas y oportunidades del entorno actual. El cambio organizacional es un proceso necesario y continuo para que las empresas

puedan mantenerse competitivas y relevantes en un entorno empresarial dinámico. Si bien el proceso de cambio puede tener un impacto significativo en los resultados empresariales, tanto positivo como negativo, su éxito depende de la correcta planificación, gestión y adaptación por parte de toda la organización. Las empresas que logran gestionar eficazmente el cambio no solo mejoran su rendimiento a corto plazo, sino que también fortalecen su capacidad de adaptarse a futuros desafíos y oportunidades.

Justificación

La constante evolución del entorno empresarial, impulsada por factores como el avance tecnológico, la globalización y los cambios en las expectativas de los consumidores, ha obligado a las organizaciones a replantear sus estructuras, procesos y culturas. En este contexto, el cambio organizacional se ha convertido en un factor crucial para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Sin embargo, la implementación de procesos de cambio no siempre es sencilla, ya que involucra desafíos tanto en términos de gestión del talento como de adaptación de las estructuras organizacionales. Es por ello que contar con modelos efectivos de cambio organizacional que faciliten esta transformación resulta fundamental.

El modelo propuesto por Fierro Celis, al que se refiere este planteamiento del problema, ofrece una perspectiva sistemática y estructurada que busca dinamizar el proceso de cambio, asegurando no solo su implementación exitosa, sino también la alineación de la organización con los desafíos del entorno. Sin embargo, a pesar de las promesas que este modelo plantea, existe la necesidad de profundizar en su aplicación práctica y en cómo realmente puede influir en los resultados empresariales. La justificación de este estudio se basa en la importancia de comprender cómo un modelo de cambio organizacional bien diseñado puede tener implicaciones directas en áreas clave de la empresa, tales como la eficiencia operativa, la adaptación cultural y la sostenibilidad a largo plazo.

La eficiencia operativa es vital para reducir costos y optimizar procesos, mientras que la adaptación cultural asegura que los empleados y la estructura de la organización estén alineados con los cambios propuestos. Por otro lado, la sostenibilidad es fundamental

para que las transformaciones sean duraderas y no se limiten a cambios superficiales o temporales.

Además, este análisis no solo tiene relevancia para las empresas que ya enfrentan procesos de cambio, sino también para aquellas que buscan anticiparse a los desafíos del futuro. Al estudiar las implicaciones de este modelo en diversos resultados empresariales, se podrán identificar mejores prácticas que las empresas pueden adoptar, asegurando una transición fluida hacia nuevas formas de operar. Por lo tanto, la justificación de este estudio reside en la necesidad de evaluar y entender cómo el modelo de Fierro Celis puede transformar eficazmente las organizaciones, mejorando su capacidad para enfrentar el cambio y garantizar su éxito a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

El artículo de Fierro aborda la necesidad de la adaptación al proponer un modelo que facilita y dinamiza el proceso de transformación. Esta propuesta es especialmente relevante dado el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que enfrentan las organizaciones en la actualidad. El artículo ofrece un modelo específico para gestionar el cambio organizacional, lo cual es significativo porque muchas organizaciones luchan con la implementación efectiva del cambio debido a la falta de estructuras y procesos claros. El modelo propuesto por Fierro proporciona una guía práctica para que las empresas puedan abordar el cambio de manera sistemática y estratégica. Esto no solo contribuye a la teoría del cambio organizacional, sino que también ofrece herramientas prácticas para la implementación efectiva en el mundo real.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el modelo dinámico propuesto en el artículo del autor Fierro Celis (2020), con el fin de identificar sus fortalezas y limitaciones, estimando una recomendación para la dinamización de los procesos de cambio en las organizaciones.

Objetivos Específicos

Explorar los componentes clave del modelo dinámico de cambio organizacional propuesto por Fierro Celis (2020), para comprender su aplicabilidad en contextos organizacionales concretos.

Identificar las fortalezas y limitaciones del modelo dinámico propuesto revisando la efectividad de este en la gestión del cambio organizacional, comparando sus resultados con los enfoques tradicionales.

Estimar una recomendación basada en la revisión bibliográfica y el análisis del modelo dinámico para mejorar las estrategias en los procesos de cambio en las organizaciones.

Planteamiento del Problema

En el entorno empresarial actual, marcado por su constante dinamismo y la acelerada evolución tecnológica, las organizaciones enfrentan desafíos significativos que requieren de procesos de adaptación y transformación organizacional. Las empresas que no logran gestionar el cambio de manera efectiva corren el riesgo de perder competitividad, lo que puede traducirse en una disminución de su eficiencia operativa, un rezago frente a los competidores y una insatisfacción en sus empleados. En este contexto, el cambio organizacional se ha convertido en un aspecto crucial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, haciendo necesario el desarrollo de modelos efectivos que faciliten esta transformación.

El artículo de Fierro Celis, "Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación", aborda un modelo que busca dinamizar el proceso de cambio en las organizaciones, destacando la importancia de un enfoque integral y sistemático que involucre a todos los niveles de la empresa. Sin embargo, aunque este modelo propone soluciones, persisten interrogantes sobre su aplicabilidad y efectividad en diferentes contextos organizacionales, y sobre cómo puede impactar los resultados a corto, mediano y largo plazo en términos de productividad, cultura organizacional y satisfacción de los empleados. Por lo tanto, el problema central que se plantea en esta monografía es: ¿De qué manera el modelo de cambio organizacional propuesto por Fierro Celis puede dinamizar la transformación dentro de las organizaciones, y cuáles son sus implicaciones para los resultados empresariales, tanto en términos de eficiencia operativa como de adaptación cultural y sostenibilidad en el tiempo?

Este planteamiento busca explorar tanto los beneficios como los posibles desafíos del modelo propuesto, y cómo su implementación puede influir en la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. Además, se pretende analizar las condiciones que facilitan o dificultan su aplicación en distintos tipos de organizaciones y sectores, con el fin de ofrecer recomendaciones sobre su efectividad y viabilidad en la práctica.

El artículo de Fierro Celis (2020) aborda la necesidad de un modelo que pueda dinamizar el cambio organizacional. El problema central que se plantea es la falta de modelos integrales y efectivos que se guíen a las organizaciones a través del proceso de cambio de manera exitosa. El autor propone un modelo que pretende superar las barreras y desafíos comunes en la gestión del cambio, facilitando así la transformación más fluida y eficiente. Teniendo en cuenta que el campo del cambio organizacional ha sido ampliamente estudiado, se evidencia que existe una gran diversidad de enfoques, teorías y modelos que a menudo pueden resultar confusos para los investigadores y profesionales que buscan aplicar estas ideas en la práctica. En cuanto al siguiente artículo, este realiza una revisión bibliográfica para abordar el problema. El planteamiento del problema se centra en la necesidad de una revisión integral que sintetice la vasta cantidad de investigación existente sobre el cambio organizacional. Esto es crucial para proporcionar una base sólida sobre la cual se puedan construir nuevas investigaciones y prácticas, y para clarificar el estado actual del conocimiento en el campo del cambio organizacional.

Antecedentes

El cambio organizacional se refiere a la adaptación y transformación de las estructuras, procesos y prácticas dentro de una organización para responder a nuevas condiciones, desafíos u oportunidades. A lo largo de la historia, diferentes teorías y modelos han intentado comprender y guiar este proceso de cambio, creando antecedentes que dinamizan la transformación.

Modelo de Lewin (1947)

Kurt Lewin es uno de los pioneros en el estudio del cambio organizacional. El modelo de cambio de Kurt Lewin ofrece una fórmula general para entender los procesos de adaptación que una persona u organización atraviesa ante nuevas condiciones. Este enfoque forma parte de la teoría del campo de Lewin, que sostiene que los cambios en un sistema influyen en el comportamiento de los miembros de ese grupo. Según Lewin, las sociedades funcionan como campos de fuerza donde interactúan individuos y espacios en tensión. Esto implica que cuando un elemento de la sociedad experimenta una modificación, las demás partes del sistema perciben un cambio en su entorno o campo, lo que da origen al nombre de la teoría. El modelo de Lewin se estructura en tres etapas sucesivas que facilitan el cambio y la adaptación, las cuales denominó «descongelamiento», «movimiento» y «congelamiento».

“El Modelo de cambio de Kurt Lewin es un proceso de tres etapas diseñado para ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio con eficacia. En síntesis, se trata de un enfoque de gestión de cambio”. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018, p. 123).

Fase de Descongelación

La fase de descongelación es la instancia de preparación para el cambio y para quebrar el status quo existente, lo cual es necesario antes de crear una nueva forma de operar. En esta etapa las organizaciones deben concientizar a los empleados para romper las estructuras, mentalidades y hábitos que puedan obstaculizar el proceso. Para ello, se requiere un fuerte énfasis en la comunicación, ya que hay que explicar por qué se efectuará el cambio y los beneficios que aportará.

Pasos a Seguir:

- Comunicar la necesidad de la transición: argumentar en forma clara las razones y los beneficios potenciales.
- Abordar las preocupaciones: escuchar los temores de los empleados, tranquilizarlos y aclarar cualquier idea errónea.
- Crear una sensación de urgencia: destacar los riesgos de no ejecutar el proceso y, como contrapartida, los resultados positivos de llevarlo adelante.

Fase del Movimiento

La fase del movimiento es cuando efectivamente se implementa el proceso: se introducen nuevos procedimientos, comportamientos y formas de pensar. En este contexto, es crucial gestionar la resistencia y ofrecer apoyo a los empleados mientras se adaptan a las transformaciones.

Pasos a Seguir:

- Impartir formación: dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos requeridos para manejar las nuevas iniciativas.

- Involucrar a los trabajadores: fomentando su aporte y participación en el proceso.
- Mantener una comunicación clara: todos deben estar informados sobre el progreso del cambio y cualquier ajuste que se realice sobre la marcha.

Fase de Recongelación

En la fase de recongelación se consolidan los cambios en la cultura de la organización, por lo que se establece un nuevo status quo. Se trata de reforzar y mantener dichas transformaciones para que se conviertan en permanentes.

Pasos a seguir:

- Incorporar las nuevas prácticas: integrarlas en las operaciones cotidianas.
- Apoyar en forma continua: seguir ofreciendo sostén y recursos para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios.
- Reconocer y celebrar los logros: destacar los esfuerzos y el éxito de los trabajadores en la adopción de lo nuevo. El modelo de cambio de Lewin se basa en tres conceptos principales: fuerzas impulsoras, fuerzas restrictivas y equilibrio.
- Fuerzas impulsoras: son factores que impulsan al cambio, como la presión del mercado, los avances tecnológicos o los objetivos internos.
- Fuerzas restrictivas: se trata de los obstáculos que dificultan la transición, como la resistencia de los empleados, la falta de recursos o la cultura organizacional.

Equilibrio: es el estado entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas. El cambio se produce cuando las primeras superan a las segundas, que provoca un quiebre de dicho equilibrio y un avance hacia otra etapa.

El modelo de cambio organizacional de Lewin es importante porque proporciona un enfoque claro y estructurado para gestionar las transiciones. Simple de entender y aplicar, se focaliza en los aspectos emocionales y prácticos del proceso, a la vez de garantizar un enfoque integral.

Sus principales ventajas son:

Reducción de la resistencia: al preparar a los empleados y abordar sus preocupaciones, se minimiza la oposición al cambio.

Mayor compromiso: al involucrarlos aumenta su sentido de pertenencia y reduce el miedo.

Garantizar una transformación duradera: al reforzar los nuevos comportamientos y las prácticas, las organizaciones pueden mantener los cambios y evitar la regresión, lo que conduce al éxito del proceso.

Los marcos de Gestión de Cambio, como el Modelo de Cambio de Kurt Lewin, hacen hincapié en la importancia de reconocer y abordar el status quo, de modo de minimizar la resistencia, mejorar el compromiso de los empleados y asegurar que las transformaciones sean sostenibles en el tiempo.

El modelo de Kurt Lewin es uno de los diversos marcos utilizados para gestionar el proceso de implementación del cambio en entornos organizacionales. Otros abordajes destacados son las Fases del Cambio de Lippitt, el Modelo de Cambio en 8 Pasos de Kotter y la Difusión de Innovaciones de Rogers.

Fases del cambio de Lippitt: amplía el modelo de Lewin al desplegarlo en siete fases, centrándose en el papel de los agentes del cambio.

Modelo de cambio en 8 fases de Kotter: proporciona un enfoque más detallado, paso a paso, con hincapié en la necesidad de un liderazgo fuerte y una visión clara.

Difusión de innovaciones de Rogers: se focaliza en cómo se difunden las nuevas ideas y tecnologías en una sociedad, destacando la importancia de los canales de comunicación y los sistemas sociales.

Aunque cada modelo tiene sus aspectos únicos, el de Lewin es especialmente valorado por su sencillez y por centrarse tanto en el aspecto humano como en el proceso de cambio.

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin ofrece un marco sólido para gestionar procesos de transformación dentro de las organizaciones. A través de sus tres etapas, descongelamiento, cambio y recongelamiento es posible abordar de manera efectiva los desafíos del cambio y consolidar mejoras sostenibles en el tiempo. Ya sea que se trate de la implementación de nuevas tecnologías, una reestructuración organizativa o la adaptación a nuevas condiciones, este modelo proporciona una guía clara para lograr resultados exitosos. Adoptar este enfoque estructurado facilita una gestión del cambio más eficiente y orientada al logro de objetivos concretos.

El modelo de cambio de Kurt Lewin, conocido como el modelo de tres fases (Descongelar, Cambiar y Recongelar), proporciona un marco comprensible y efectivo para gestionar el cambio dentro de las organizaciones. Lewin sugiere que el cambio no es un proceso lineal y sencillo, sino que implica un proceso dinámico que requiere preparar a las

personas para el cambio, implementar el cambio de forma efectiva y, finalmente, consolidarlo para que sea duradero.

Descongelar: Implica preparar a las personas y las estructuras organizativas para el cambio, rompiendo con los hábitos y resistencias existentes.

Cambiar: Es la fase en la que se implementa el cambio, a menudo a través de nuevas ideas, comportamientos o métodos de trabajo.

Recongelar: Consiste en estabilizar los nuevos cambios, asegurando que se adopten permanentemente en la cultura y los procesos de la organización.

En conclusión, el modelo de Lewin resalta la importancia de gestionar el cambio de manera estructurada y cuidadosa. Al entender las fases del proceso de cambio, las organizaciones pueden reducir la resistencia y facilitar una transición más fluida, asegurando que los cambios sean sostenibles a largo plazo.

De acuerdo con Weber (1983), el cambio puede ser originado en cada órgano social, el cual, con el tiempo se transforma y se adapta, y en respuesta a ello, solo queda recibir un proceso mutuo de adaptación por parte de la sociedad. Un ejemplo, es el cambio de elección de gobierno, el cual es un proceso de elección que se somete al pueblo cada cierto tiempo. Otro ejemplo de la situación de cambio en instituciones educativas, es abordado por Chamorro (2015), donde menciona que las universidades han tenido que adaptarse a las necesidades de las personas con discapacidad visual, auditiva y física, mediante la implementación de tecnologías en bibliotecas que fueron diseñados para cubrir tales requerimientos, facilitar el acceso y así evitar la exclusión de brindar beneficios, con el

objetivo de que la inclusión de dichas personas sea de manera dinámica, eliminando barreras de adquisición para el conocimiento.

En la actualidad, el cambio se ha visto desde un enfoque organizacional que ha sido abordado en diversas líneas de investigación y teorías organizacionales, las cuales han servido de precedentes (Taylor, 1975; Fayol, 1975; Weber, 1983; Pfeffer, 2000). El cambio es un concepto que, desde la creación de la organización, se ha empleado y se ha producido con mayor rapidez, por lo que se ha categorizado como una palabra de gran valor en las organizaciones. “Algunas de las definiciones que caracterizan al cambio organizacional han sido caracterizadas por enfocarse en la cultura, por fomentar la colaboración entre líderes y miembros de la organización, y por enfocarse en aspectos humanos y sociales con prioridad en la organización”. (Pérez et al. 2017).

Al retomar el origen del cambio organizacional se pueden mencionar que el cambio como las organizaciones, ya existían desde antes de los primeros estudios y las contribuciones se dieron con Taylor (1975) y Fayol (1975), al ser ambos teóricos con perspectivas de desarrollo y cambios organizacionales, el primero dirigidos a procesos de producción y el segundo a procesos administrativos. Ambos, se dedicaron a impulsar y contribuir mejoras para contar con mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones.

A principios del siglo XXI, las organizaciones se vieron atacadas por una impetuosa presión de la globalización, la cual se generaba cada vez con mayor incertidumbre debido al ambiente competitivo que quirúrgica, cabe mencionar que este se volvió más agresivo, pero a la vez dinámico, ya que se situaba una mayor competencia. Por lo tanto, las organizaciones debían de poner a prueba sus capacidades de acción y reacción, planteándose como objetivo el satisfacer las demandas del mercado, las cuales eran más

demandantes e iban en aumento. Como menciona Sandoval-Duque (2014), el cambio no se trata simplemente de cambiar por cambiar, sino que se debe orientar a la organización a realizar cambios que dirijan para obtener una sostenibilidad competitiva. “Si bien, el siglo XXI llegó acompañado de una difusión fuerte que, aún en la actualidad, sigue en gestión como un proceso de consolidación, ya que se está adaptando continuamente a cada período”. (Romero et al., 2013; Vieira-Posada, 2012).

Por lo tanto, las organizaciones, debido a estos inevitables sucesos de incertidumbre y de globalización, han decidido recurrir con gran rapidez y agilidad para adaptarse ante los inminentes entornos cambiantes, por lo que se han visto obligadas a sobrevivir. En ocasiones, donde los cambios ocurren de manera muy rápida e instantánea, algunas organizaciones se ven sobrepasadas en dichas situaciones, viéndose resultados negativos que afectan el futuro de la empresa. Para González-Campo (2017), el cambio es una situación de hechos que son producidos de una manera adecuada en el transcurso del tiempo. Mientras que, para Romero et al. (2013), el cambio es el resultado de factores relacionados a una causa, sin embargo, al ser analizada, se omiten otros factores.

La Real Academia Española (RAE) (2020), define el cambio como «dejar una cosa o situación para tomar otra», «convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria», mientras que la Merriam-Webster (2020), lo relaciona con hacer algo en particular que sea totalmente diferente, realizar un cambio radical, o bien, tomar una posición, un rumbo o una dirección diferente. La palabra cambio puede abarcar diversos contextos, en el caso de las organizaciones, el cambio puede hacer una diferencia transformacional en su estructura, en la cultura, procesos, procedimientos y en las normas. De manera similar, Rivera-González (2013) menciona que el cambio se torna en una

evolución que genera nuevas formas de administrar las funciones, los procesos, los recursos, inclusive las mismas estructuras, así como el requerimiento del cliente, lo que provoca cambios. constantes y frecuentes de naturaleza dinámica.

Entre los supuestos que aborda Sandoval-Duque (2011), el cambio en las organizaciones toma algunas decisiones sustentadas de manera errónea y basada en conceptos equivocados, desde la manera en cómo se comprende, cómo se enfrenta hasta la necesidad de realizarlo en el momento oportuno. Sin embargo, es preciso comprender que, al someter a la organización a una transformación, ya sea mínima o extensa, probablemente algunos procesos, direcciones, productos, entre otros elementos, podrán ser diferentes. En otro de los casos, el cambio se presenta desde dos concepciones dominantes, la primera conocida como el cambio planeado y el cambio emergente o súbito.

Por otro lado, se cuentan con algunas teorías que han abordado el cambio organizacional y lo han descrito en dos conceptos catalogados como de los más relevantes: el cambio evolucionario y el cambio revolucionario. Romero et al. (2013) mencionan que las organizaciones que llegan a gestionar ambos enfoques de cambio, llegan a contar con una vida permeada por largos períodos acompañados de transformaciones incrementales. El primer cambio, habla sobre que las organizaciones cuentan con una búsqueda constante a través de niveles transformaciones e incrementales, donde el objetivo es alcanzar su congruencia, la cual llega a ser la consistencia interna de la organización encontrándose la estructura, los procesos, la gente. y la cultura. En el segundo cambio, se vuelve revolucionario ya que se percibe como el cambio de una configuración relacionada a otras, donde las prácticas se alteran en un nivel radical reflejando nuevos desafíos estratégicos.

Marco teórico

En la presente documentación se lleva a cabo una revisión analítica de información relacionada al cambio organizacional como proceso de adaptación, evolución y transformación de una empresa. En un mundo empresarial cada vez más globalizado y dinámico, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, tecnologías, demandas del mercado y cambios en la estructura interna para seguir siendo competitivas.

El modelo que dinamiza la transformación organizacional involucra una serie de estrategias, principios y enfoques que buscan guiar a las empresas a través de los desafíos y las oportunidades que surgen en su proceso de cambio. Estos modelos proporcionan un marco estructurado que ayuda a las organizaciones a gestionar el proceso de cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y optimizando los resultados. Se lleva a cabo el análisis de las diferentes investigaciones relacionadas al cambio organizacional y sus efectos en las empresas, inicialmente se revisa el modelo de Kotter, de 8 pasos.

El Modelo de Kotter

Para la gestión del cambio es una metodología estructurada que guía a las organizaciones en la implementación exitosa de procesos de transformación. Se basa en 8 pasos que ayudan a crear las condiciones necesarias para que el cambio se lleve a cabo de manera efectiva y sostenible:

Crear un sentido de urgencia: El primer paso en cualquier cambio es generar una percepción de que el cambio es necesario. Esto se logra destacando los riesgos de no

cambiar y los beneficios de la transformación. Sin urgencia, los empleados pueden no comprometerse con el proceso de cambio.

Formar una coalición poderosa: Para asegurar el éxito del cambio, es fundamental contar con un grupo de líderes y aliados clave que apoyen y promuevan el proceso. Esta coalición debe estar formada por personas influyentes que puedan guiar y movilizar a la organización.

Desarrollar una visión clara: Una visión clara y comprensible del futuro es esencial. Esta visión debe ser comunicada a todos los miembros de la organización para que tengan una idea precisa de hacia dónde se dirige la empresa y cómo el cambio los beneficiará.

Comunicar la visión del cambio: Es crucial comunicar la visión de manera constante y efectiva, utilizando todos los canales disponibles. La comunicación constante ayuda a mantener a todos alineados y comprometidos con el proceso.

Empoderar a los empleados para la acción: El cambio solo se logra cuando los empleados se sienten habilitados para tomar decisiones y actuar en consecuencia. Se deben eliminar los obstáculos y proporcionar el apoyo necesario para que los individuos puedan contribuir al proceso de transformación.

Generar éxitos a corto plazo: Es importante generar logros visibles y tangibles en el corto plazo. Esto crea momentos y demuestra que el cambio está funcionando, lo que motiva a las personas a seguir comprometidas.

Consolidar los logros y seguir el ritmo del cambio: Una vez que se alcanzan los primeros éxitos, es crucial no detenerse. La organización debe utilizar esos logros como base para continuar avanzando con el cambio y evitar caer en la complacencia.

Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional: El último paso es asegurarse de que los cambios se integren en la cultura de la organización. Esto implica que el nuevo comportamiento y los nuevos procesos se conviertan en parte del ADN de la empresa, de manera que el cambio sea sostenible a largo plazo.

Análisis del Modelo: El modelo de Kotter es altamente efectivo porque ofrece una guía clara y secuencial para gestionar el cambio. Los primeros pasos se centran en crear una base sólida para el cambio (urgencia, coalición y visión), mientras que los pasos intermedios buscan involucrar y empoderar a los empleados, generando confianza a través de éxitos visibles. Finalmente, la consolidación del cambio en la cultura organizacional asegura que el proceso sea duradero. Su enfoque en la comunicación continua, la creación de momento y la integración en la cultura permite que las organizaciones no solo adopten el cambio, sino que lo incorporen de manera efectiva en su funcionamiento cotidiano.

Este modelo ha sido ampliamente adoptado en diversas industrias debido a su flexibilidad y eficacia en diferentes contextos organizacionales. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que su implementación puede requerir tiempo y esfuerzo sustancial, especialmente en organizaciones grandes o con culturas rígidas.

El modelo de cambio de Kotter de 8 pasos puede seguirse en prácticamente cualquier ámbito de la psicología organizacional, desde los negocios hasta la política, pasando por la educación e incluso los deportes. Conocer estos pasos te ayudará en todos los niveles de tu organización, ya sea liderando la carga de un cambio importante en la empresa o apoyando la implementación de la visión de alguien más.

Toda vez que se emprenda un nuevo proyecto, incorpora el modelo de cambio de Kotter de 8 pasos y se debe tomar nota sobre qué tanto efecto surtió tus cambios. Mejorar tu capacidad para lidiar con el cambio se traducirá en un valor enorme en cada área de la vida. Cuando se piensa en realizar cambios organizativos, es esencial evaluar los pros y los contras del modelo de 8 pasos de Kotter (y los de cualquier otro modelo que se esté considerando).

Mientras que algunas empresas decidirán que sus beneficios son mayores que sus inconvenientes para su situación u objetivos específicos, otras pueden querer adoptar un enfoque diferente. Aunque todos los métodos de cambio tienen el mismo objetivo final, a saber, realizar un cambio con éxito, suelen abordarlo de formas bastante diferentes. Mientras que el cambio de 8 pasos de Kotter puede ser apropiado para una empresa, puede no serlo para otra.

Al carecer de la sensación de urgencia que fomenta el paradigma del cambio en 8 pasos de John Kotter, muchos esfuerzos de cambio se estancan o tardan más de lo necesario (y aumentan los gastos). Éste es sólo uno de los modelos de cambio que hace hincapié en la necesidad de generar y mantener la urgencia durante todo el proceso de cambio. Esta mentalidad puede ayudarle a tener éxito inculcando la urgencia en su equipo de liderazgo, estableciendo una visión para comunicarla y manteniendo el impulso como objetivo principal.

Cada uno de los ocho pasos de Kotter es sencillo y fácil de seguir. Para adoptar los 8 pasos de la gestión del cambio de Kotter y ejecutarlos en su empresa, no hay que entender mucha teoría del cambio. Esto puede reducir el tiempo necesario para formar a un equipo que defienda el cambio, así como reducir los costes. Existen numerosos recursos en línea

para aprender el paradigma del cambio en 8 pasos de John Kotter, y aprender lo esencial no le llevará mucho tiempo. Cuando son muy pocas las personas que impulsan el cambio y no han formado un equipo que les apoye, los esfuerzos de cambio suelen fracasar.

Por ello, los ocho pasos de Kotter para liderar el cambio son un buen método, ya que hacen hincapié en la necesidad de formar una amplia coalición de líderes desde el principio y de reclutar un equipo que ayude a impulsar el cambio y a mantener el impulso. También subraya la necesidad de mantener a la gente bien motivada (es decir, las ganancias a corto plazo). Los cuatro principios esbozados en la estrategia de Kotter para la implantación del cambio orientan sobre cómo buscar esa ayuda.

Al considerar los pros y los contras del modelo de cambio de Kotter, debes equilibrar ambos factores a la luz de las necesidades de tu organización. Al sopesar las ventajas y los inconvenientes del modelo de cambio en 8 pasos de Kotter, hay algunas partes excelentes de su método que están destinadas a acelerar el cambio y evitar que los empleados se vuelvan complacientes.

Sin embargo, hay algunos puntos débiles en el método de cambio organizativo de Kotter; el método de gestión del cambio de Kotter es una teoría completamente diferente de las formas tradicionales de abordar los cambios en la empresa. Una diferencia clave entre este modelo y otros relacionados con este asunto, como los que hablan de cosas como las evaluaciones de impacto o la evaluación de la preparación, radica en la forma de enfocar la tarea de llevar el cambio deseado a la organización:

El modelo de Kotter considera que la urgencia debe quedar clara desde el principio, sin necesidad de preparativos previos. Es bueno, ya que se centra mucho en la motivación y

la urgencia, pero el método de 8 pasos de Kotter no es muy preciso cuando se trata de los detalles completos de lo que hay que hacer. El modelo de 8 pasos de Kotter puede resultar confuso porque no hay un tema general, aparte de la urgencia. Los pasos no están en el orden en que deben tener lugar y se ha argumentado que algunos de estos procesos deberían ocurrir simultáneamente con otros en lugar de uno tras otro como se ve en su modelo. Se ha dudado de si el paso 3, por ejemplo, que trata de la visión y la estrategia, debería haber sido el primer paso del proceso antes de la necesidad de crear el sentido de urgencia que se enfatiza en el paso 1.

En consecuencia, el modelo de gestión del cambio de John Kotter puede parecer más una guía que una estrategia detallada. Varias evaluaciones de la teoría de la gestión del cambio de Kotter han demostrado que su modelo parece estar cargado de jerarquía, lo que implica que es una estrategia descendente que no pone suficiente énfasis en las personas que se verán afectadas por el cambio y en cómo les beneficiaría individualmente. El modelo de gestión del cambio de Kotter se centra más en impulsar el cambio desde arriba y en cómo el cambio beneficiará a toda la empresa.

Para continuar desde la misma perspectiva de cambio, se relaciona el artículo de la Curva del Cambio de Kubler Ross, la cual se especifica en una teoría introducida en 1969. Si bien la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross creó este modelo para explicar las etapas emocionales del duelo, luego se adaptó al ámbito organizacional. “El modelo, que describe cómo suelen responder los individuos a los cambios significativos en su entorno, se convirtió en una valiosa herramienta para los directivos de empresas”. Kotter, J. P. (1995, p. 59-67)

En esencia, presenta varias etapas por las que pasan las personas cuando se enfrentan a un cambio. Al tenerlas en cuenta, las organizaciones y los directivos pueden anticiparse y aplicar estrategias para apoyar a los empleados de forma eficaz.

“Aunque el modelo original identifica cinco etapas -negación, ira, negociación, depresión y aceptación-, muchas organizaciones lo ampliaron para incluir las fases de exploración y compromiso”. Kotter, J. P. (1995, p. 59-67)

- **Etapas de negación y shock**

La primera fase suele manifestarse como incredulidad o confusión. Los empleados pueden manifestar dificultades para aceptar la realidad del cambio, que los lleva a un estado temporal de parálisis. Durante este tiempo, es esencial que los líderes proporcionen una comunicación clara y transparente para ayudarlos a procesar la información y así empezar a avanzar en el proceso.

- **Etapas de ira**

A veces afloran sentimientos de frustración y resentimiento contra la organización, los líderes o la dirección, o incluso contra el propio cambio. Y los expresan mediante quejas o resistencia a las nuevas iniciativas. Los líderes deben reconocer estas sensaciones y crear un entorno seguro para que los empleados expresen sus preocupaciones. Al validar dichas emociones, las organizaciones facilitan la transición a la siguiente etapa.

- **Etapas de negociación**

Las personas intentan negociar las condiciones del cambio a través de compromisos o propuestas de soluciones alternativas para aliviar su malestar. Esta etapa representa un punto de inflexión crucial, ya que indica que los empleados dejan de resistirse y comienzan

a comprometerse con el cambio. Ante este panorama, los líderes pueden fomentar el diálogo abierto e involucrarlos activamente en las discusiones, de modo que se sientan valorados y escuchados.

- **Etapa de depresión**

La etapa de depresión se caracteriza por los sentimientos de tristeza y desesperanza por parte de los trabajadores, ya que se enfrentan a la pérdida de aquello que les fue familiar. Esta confusión emocional reduce la motivación y la productividad. En este contexto, es vital que las organizaciones reconozcan dichas sensaciones y ofrezcan apoyo emocional, como servicios de asesoramiento o programas de bienestar.

De este modo, los líderes los ayudan a atravesar este período difícil, a la vez de fomentar un sentido de comunidad y comprensión.

- **Etapa de aceptación**

Cuando los empleados entran en la etapa de aceptación, empiezan a reconocer el cambio y sus implicancias. Además, se allana el camino para la exploración y la experimentación de los procesos o sistemas recientemente incorporados.

En esta instancia, los directivos deben celebrar las pequeñas victorias y compartir historias de éxito que destaquen los aspectos positivos del cambio. “Dicha estrategia de refuerzo motiva a los trabajadores a aceptar la nueva realidad y así buscar oportunidades de crecimiento”. Prosci. (2023). *Kotter's Change Management Theory: Explanation and Applications*. p, (3)

Las dos etapas nuevas son las siguientes:

- **Etapa de exploración**

Los empleados buscan activamente comprender y adaptarse al nuevo entorno. En concreto, pueden experimentar con nuevos flujos de trabajo o colaborar con colegas para encontrar soluciones innovadoras.

Esta fase es crucial para fomentar una cultura de adaptabilidad y resiliencia dentro de la organización. Así, los líderes tienen que proporcionar formación y recursos para empoderar a los individuos, impulsando a que asuman su papel en la empresa y en el proceso de transición.

- **Etapa de compromiso**

Esta etapa marca el punto en el que los trabajadores asumen plenamente el cambio y lo integran a sus rutinas diarias. Además, se comprometen a convertirlo en parte de su identidad profesional.

Las organizaciones pueden reforzar este compromiso reconociendo y recompensando a los empleados que demuestren entusiasmo por los nuevos sistemas o procesos. No sólo levanta la moral, sino que consolida la iniciativa de cambio como un aspecto permanente de la cultura organizacional.

Es de suma importancia relacionar el artículo plasmado en el presente texto con el objetivo principal de esta investigación, para lo cual se determinan las siguientes características de una compañía con este método aplicado.

El Modelo de la Curva del Cambio de Kübler Ross Aplicado a la Organización:

La implementación de la Curva del Cambio de Kübler Ross en el ámbito laboral implica reconocer cada etapa y llevar a cabo acciones específicas para apoyar a los empleados; se trata de un camino óptimo para una eficaz gestión del cambio.

- **Negación y shock:** comunica el cambio de forma clara y transparente. Ofrece tranquilidad y apoyo para ayudar a los empleados a procesar la información. Durante esta fase, los trabajadores pueden aferrarse a los procesos anteriores y resistirse a los nuevos métodos y procedimientos.
- **Ira:** reconoce las emociones que experimentan las personas. Crea un espacio seguro para que expresen sus sentimientos y facilita canales de feedback.
- **Negociación:** fomenta un diálogo abierto en el que los empleados manifiesten sus preocupaciones y propongan soluciones. Esto les permitirá sentirse más involucrados en el proceso.
- **Depresión:** proporciona apoyo emocional a través de asesoramiento o programas de bienestar. Reconoce los desafíos a los que se enfrentan y valida sus sentimientos.
- **Aceptación:** celebra las pequeñas victorias y los progresos. Comparte historias de éxito para inspirar a otros y reforzar los beneficios del cambio.
- **Exploración:** brinda formación y recursos para ayudar a los empleados a familiarizarse con los nuevos sistemas o procesos. Fomenta la colaboración y la experimentación.

- **Compromiso:** refuerza el cambio integrándolo a la cultura de la organización. Destaca y recompensa a los trabajadores que adopten las nuevas formas laborales.

Al abordar cada etapa de forma proactiva, las organizaciones pueden aumentar el índice de éxito de sus iniciativas de cambio y minimizar el impacto negativo en la moral de los empleados. La aplicación de la Curva del Cambio de Kübler Ross en el espacio laboral ofrece varias ventajas:

Mayor Comprensión:

El modelo proporciona un marco para entender las respuestas emocionales, lo que permite a los líderes anticiparse a los desafíos y planificar en consecuencia. Es crucial apoyar la transición personal durante el cambio organizacional para garantizar que todos reciban la orientación y el apoyo necesarios.

Mejora de la Comunicación:

Al reconocer las etapas del proceso de cambio, los líderes pueden adaptar sus estrategias de comunicación para abordar eficazmente las preocupaciones de los empleados.

Alza de la Tasa de Éxito:

Las organizaciones que aplican este enfoque a menudo registran iniciativas de cambio exitosas, ya que los trabajadores se sienten respaldados durante todo el proceso.

Cultura más Sólida:

Al hacer hincapié en el bienestar emocional durante las transiciones se fomenta una cultura de apoyo en el ámbito laboral, lo cual conduce a un mayor compromiso y retención de los empleados.

A pesar de sus ventajas, la aplicación de la Curva del Cambio plantea los siguientes desafíos:

Variabilidad Individual:

Los empleados pueden progresar por las etapas a ritmos diferentes, lo que dificulta abordar las necesidades de todos en simultáneo.

Resistencia al Cambio:

Algunos se aferran al statu quo, provocando una oposición que obstaculiza el proceso.

Conocimiento Limitado:

Es posible que no todos los directivos estén familiarizados con el modelo de Kübler Ross, lo cual implica un apoyo desigual a los empleados.

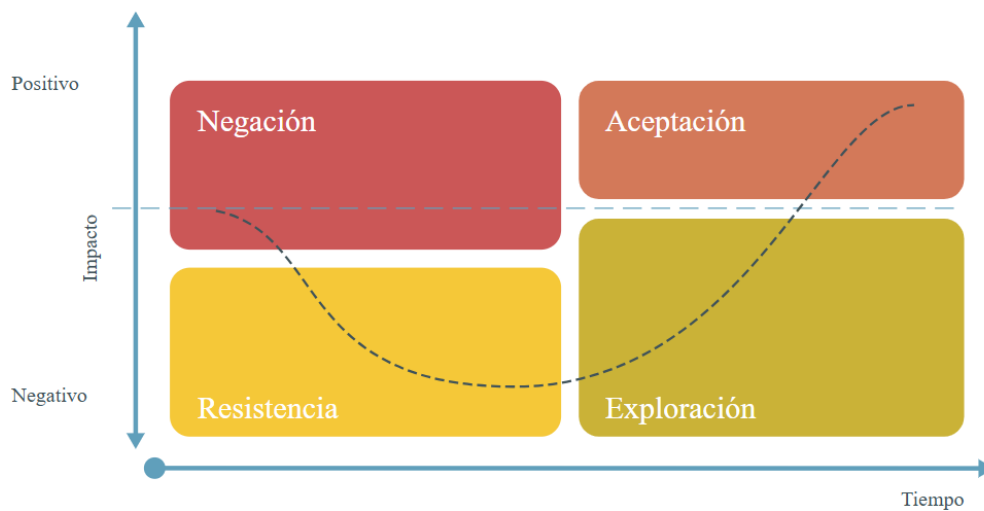
Para superar estos retos, las organizaciones deben invertir en formación y recursos de modo de dotar a los líderes de los saberes y herramientas necesarios para gestionar eficazmente el cambio.

Un proceso de cambio en la organización puede resultar una experiencia desalentadora. Sin embargo, la Curva del Cambio de Kübler Ross proporciona una hoja de ruta para que la transición sea exitosa. Al reconocer las etapas emocionales que experimentan los empleados, las organizaciones aplican las estrategias específicas para

proporcionar apoyo, lo cual conduce a una transición más suave y a una cultura más resiliente. Cabe recordar que el cambio no sólo es una cuestión de procesos, sino también de personas. Por lo tanto, la próxima vez que tu organización se enfrente a uno, considera la Curva de Kübler Ross como tu guía de confianza.

Figura 1

Curva del cambio de Kübler Ross



Tomado de: Longares, O. (2023). Curva del cambio de Kübler Ross.

<https://activaconocimiento.es/curva-de-cambio/>

El Modelo 7-S de McKinsey

Este fue introducido en la década de 1970 por los consultores empresariales Robert Waterman y Tom Peters en su libro *In Search of Excellence*. Este marco analiza la coordinación como un factor clave en la eficacia organizacional, desafiando modelos anteriores que se centraban exclusivamente en la estructura organizacional como el

principal determinante del éxito empresarial. “La propuesta del modelo 7-S enfatiza la interconexión de siete elementos fundamentales: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, destacando que el progreso en una organización requiere una alineación integral de estos factores”. Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982)

El marco de trabajo trazó un mapa de la interseccionalidad de siete factores que influyen en la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar. Subrayó la interdependencia de estos factores y que, sin trabajar en ellos de manera coordinada, ningún factor individual experimentaría mejoras. En la actualidad, el modelo 7-S de McKinsey es un modelo de gestión del cambio ampliamente utilizado. Las organizaciones lo utilizan para evaluar cambios potenciales y monitorear su impacto en las operaciones internas.

El modelo 7-S de McKinsey es un marco de trabajo de cambio basado en el diseño y la coordinación organizacional de una empresa. Su objetivo es describir cómo gestionar el cambio organizacional mediante la elaboración de estrategias en torno a las interacciones de siete elementos clave: estructura, estrategia, sistema, valores compartidos, habilidades, Estilo y Personal. El modelo 7-S destaca que existe un efecto dominó cuando se transforma un elemento para restablecer un equilibrio efectivo. La ubicación central de los valores compartidos enfatiza que una cultura de cambio sustancial impacta a todos los demás elementos para impulsar el cambio.

1. Estrategia

El elemento de estrategia es un plan detallado que las organizaciones crean para implementar con éxito el cambio y obtener una ventaja competitiva. Una estrategia bien

diseñada está alineada con los otros seis elementos del modelo 7-S y se ve reforzada por una visión, una misión y unos valores sólidos.

2. Estructura

La estructura o estructura organizacional se refiere a una cadena de mando clara para evitar el caos y la confusión. La estructura es un elemento simple pero crucial, ya que crea un sentido de responsabilidad de los empleados dentro de la organización.

3. Sistemas

Los sistemas se refieren a los procesos y procedimientos operativos empleados para completar las actividades rutinarias de una empresa. Los procedimientos operativos estándar de una organización comprenden prácticas y flujos de trabajo que afectan directamente la productividad y la toma de decisiones.

4. Valores compartidos

Estos son los valores fundamentales que rigen la salud de una organización. Al implementar un cambio, las organizaciones esperan una modificación de conducta de sus empleados, lo que solo es posible en una cultura de cambio sólida y con valores organizacionales.

5. Estilo

Este elemento se refiere al estilo de gestión predominante en una empresa y que decide el nivel de productividad y satisfacción de los empleados.

6. Personal

Este elemento representa el grupo de talentos requerido, el tamaño de la fuerza laboral existente y sus motivaciones. También considera cómo se los capacita y recompensa dentro de la organización.

7. Habilidades

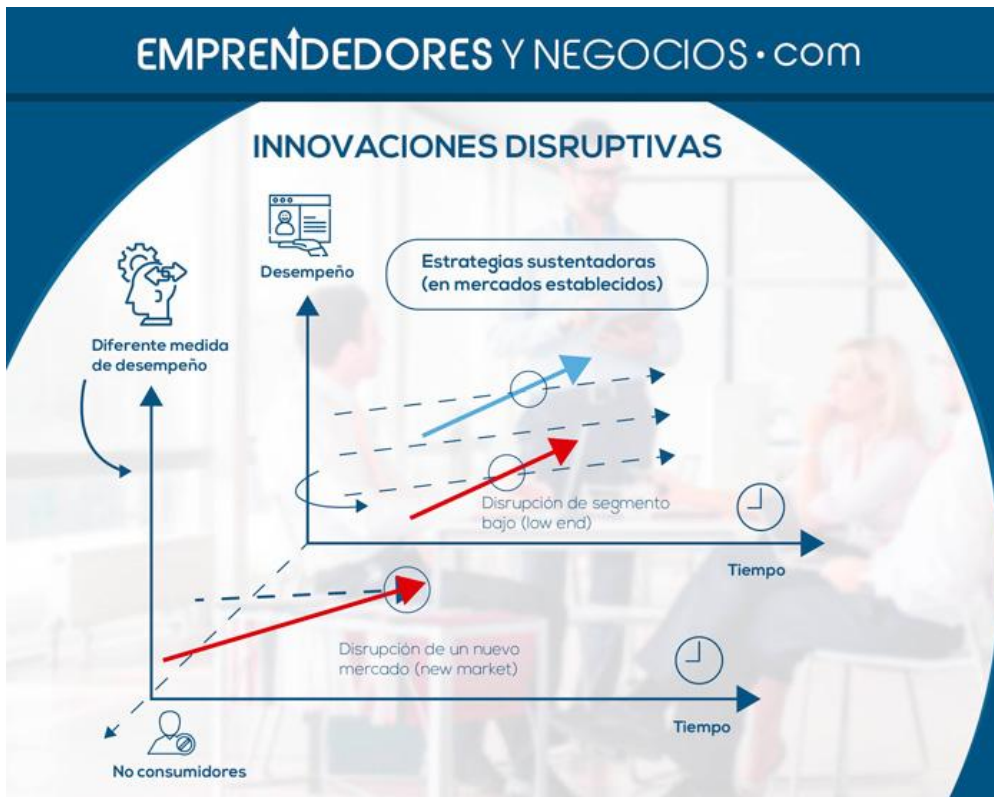
Las habilidades se refieren a las capacidades de los empleados para completar tareas. Un estudio sugiere que el 45% de los encuestados informó que una falta de habilidades provocó una pérdida de productividad. Las brechas de habilidades sobrecargan a los empleados experimentados que tienen que compensar la falta de experiencia de sus compañeros. Es esencial identificar las brechas de habilidades y crear programas de capacitación de empleados relevantes para superarlas.

Para dar complemento a la investigación sobre las teorías más acertadas que se relacionan con el objetivo principal, se encuentra la teoría de la innovación disruptiva. La innovación disruptiva describe un proceso mediante el cual un producto o servicio se arraiga en aplicaciones simples en la base del mercado (normalmente por ser menos costoso y más accesible) y luego avanza incesantemente hacia la cima del mercado, desplazando finalmente a los competidores establecidos.

El término, acuñado a principios de los años 90 por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Clayton Christensen, se ha vuelto prácticamente omnipresente, desde Wall Street hasta Silicon Valley. Por consiguiente, también es uno de los términos más malinterpretados y mal aplicados del léxico empresarial.

Figura 2

Innovación disruptiva



Tomado de: Olivier. (2018). Clayton Christensen: 6 puntos clave para la innovación disruptiva. <http://www.marianoramosmejia.com.ar/clayton-christensen-6-puntos-clave-para-la-innovacion-disruptiva/>

Clayton Christensen, un influyente profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y uno de los principales teóricos de la transformación en los negocios, es especialmente conocido por su teoría de la innovación disruptiva. Es cierto que esta teoría se encuentra enfocada en el ámbito empresarial, no obstante, también tiene uso en distintas disciplinas, incluida la psicología. De hecho, se piensa que tiene aplicaciones en la salud mental y la psicoterapia.

Hace unas décadas, concretamente en 1977, Christensen publicó uno de los libros de negocios más reconocidos de los últimos 50 años: El dilema del innovador. A nadie le

sorprende cuando una empresa mal gestionada quiebra, no obstante, todos nos llevamos las manos a la cabeza cuando una organización buena fracasa.

Esto mismo se preguntaba Christensen, y, por tanto, dedicó gran parte de su vida al estudio de las empresas que funcionaban bien y sacó una paradoja interesante. El fracaso de las buenas compañías viene de decisiones que se toman cuando estas empresas son consideradas entre las mejores del mundo. Pero, ¿por qué? Se pueden dar dos aplicaciones.

En primer lugar, se puede pensar que tuvieron suerte y que realmente no eran tan buenas, y que estuvieron sujetas a una mala administración que se mantuvo oculta por los buenos resultados. En segundo lugar, a la que Christensen dedica su estudio, es que hay algo en la manera en la que son tomadas las decisiones de las buenas organizaciones, que siembra las semillas del fracaso eventual.

En suma, podemos decir que Christensen desafió las creencias de la época y afirmó que la razón del fracaso es, precisamente, la existencia de una buena administración. Además, añade que las empresas exitosas suelen centrarse en mejorar sus productos y servicios actuales, para satisfacer las necesidades de sus clientes más exigentes y rentables. No obstante, pecan a la hora de perder de vista las necesidades de los clientes menos exigentes o potencial

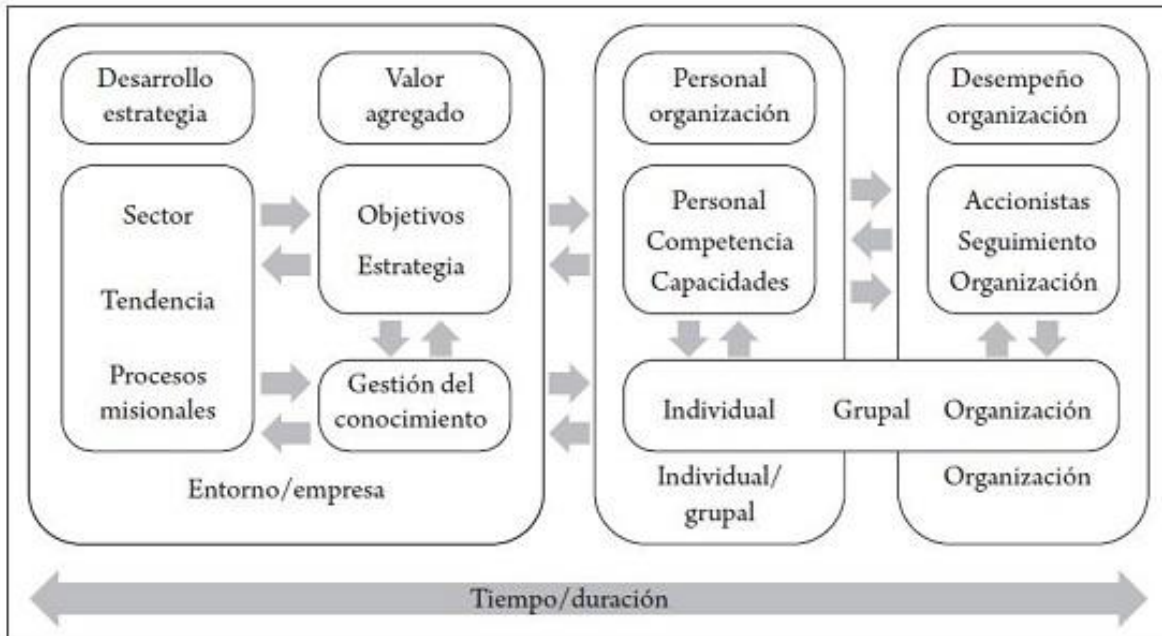
En la primera versión de esta definición elaborada por Christensen, C. M. (1997) enfocada en las inversiones de bajo nivel, la innovación disruptiva es el proceso que una empresa pequeña llevaba a cabo, con el fin de desafiar a las empresas líderes del sector. Estas industrias disruptivas ponían el foco, de manera satisfactoria, en aquellos puntos ignorados en el mercado, atacando las problemáticas que las grandes empresas dejaban

fuera. Así, lograron hacerse un espacio en el mercado, ofreciendo productos funcionales, a un precio menor.

Posteriormente, el concepto evolucionó hasta construir una modalidad en la que las empresas nuevas en el mercado combaten la ausencia de consumo, transformando en consumidores a aquellos que no lo son, bajo un enfoque expansivo del nuevo mercado.

Desde el documento en el que está guiada la presente investigación se presenta la propuesta respecto al modelo que dinamiza la transformación. Con el fin de realizar la propuesta del modelo de cambio organizacional objeto de este artículo se toma como base el planteamiento de Whetten (1989), en el que se incluyen cuatro elementos para una adecuada teoría: a) El qué -constructo-, considera los factores; b) El cómo -vínculo- establece las relaciones; c) El por qué -supuestos conceptuales-, las bases teóricas; y d) Combinación -quién, dónde, cuándo-, los límites y los usos del modelo. La idea de incluir este proceso en la creación del modelo es darle validez de constructo interno.

Bajo este esquema se incluyen variables administrativas que las empresas tratan todos los días y se colocan de manera que puedan tratarse de forma eficiente (Burke, 1994) para los problemas organizacionales, bajo las exigencias del mercado globalizado (Friedman, 2006). Para sintetizar, se utilizan los tres factores del cambio organizacional expuestos con el propósito de establecer el modelo entorno, individuo, organización. Bajo esta perspectiva se analiza el cambio de las organizaciones con la visión holística de los problemas que se han presentado. Por otra parte, se encuentran aportes al tema de la evolución de la organización, puesto que se plantea el uso de teorías contemporáneas en la complejidad administrativa.

Figura 3*Propuesta del cambio organizacional*

Tomado de: Fierro F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

El modelo lo componen tres partes básicas que cualquier director ejecutivo CEO, por sus siglas en inglés, o cualquier persona desee aplicar a la organización: la primera hace referencia a la interacción entre el entorno y la organización; la segunda se relaciona con el recurso humano que debe soportar el cambio, el cual, a su vez, se divide en tres partes individual, grupal y organizacional y, por ende, si existe una interacción entre los tres factores se encuentra la gestión del conocimiento; por último, la tercera parte está dirigida a los accionistas de la empresa, quienes realizan los aportes monetarios para el desarrollo de su objeto social.

La explicación de la relación entre el entorno y la empresa se realiza desde dos puntos de vista. El primero de ellos, cuando el cambio se lleva a cabo de afuera hacia adentro, y el segundo cuando el cambio se da de adentro hacia afuera. En cada cambio se proponen variables que el gerente debe conocer para su buena implementación. Cuando el cambio se presenta desde el entorno hacia la organización se denomina cambio no planeado, debido a que la organización no se encuentra preparada; esta circunstancia se presenta si algún competidor realiza un cambio o mejora en el producto o servicio y este se convierte en un estándar del mercado, lo que significa que la empresa debe comenzar a introducir estos cambios en ella.

Al suceder lo anterior las variables a tener en cuenta son el precio, el producto y la demanda del mercado. Esta combinación de factores hace que sea más fácil la interiorización del cambio. Además de estos factores, existen conexiones entre el entorno y la organización. Estos son la misión, las metas y el liderazgo (Zaleznik, 1992), lo que permite traducir las necesidades del mercado en las fortalezas de la institución. Para una mejor comprensión de este tipo de cambio se encuentra el cambio revolucionario contemplado por Gersick (1991).

Este contribuye a mejorar la estructura de la organización y a realizar periodos de equilibrio en pro de comenzar nuevos periodos revolucionarios; por definición, el cambio del entorno o cambio revolucionario es una perturbación del sistema.

La segunda visión de cambio se presenta cuando el cambio proviene desde la organización hacia el mercado. A este se le denomina planeado y se presenta cuando la organización ingresa al mercado nuevos estándares en productos o servicios. Ahora, si este cambio ocurre las variables a tener en cuenta son tecnología, procesos y productos.

Además, al mejorar estas variables dentro de la empresa, las conexiones de flujos, proceso y cultura (Schein, 2010) permiten la facilidad de acceso a la creación de nuevos mercados (Kim et al., 2005), en los que se entrega el valor agregado que la organización refleja como cambio, y el cliente lo percibe del mismo modo. Esta visión se presenta por dos situaciones. La primera, con el fin de iniciar una nueva tendencia en el sector con la creación de la estrategia (Porter, 2011). La segunda, para ser líder del mercado. En cualquiera de las dos la empresa debe tener la capacidad de adaptación al mercado con la comprensión de las fortalezas de la organización respecto a las necesidades de este (Prahalad y Hamel, 1990). Así mismo, ya sea en la creación o en el liderazgo, es importante que la organización comprenda las necesidades o creación de necesidades de las personas que compran el producto, es decir, que exista ruptura del mercado con el mejoramiento o cambio de los estándares del mercado (Caves y Porter, 1977).

Esta propuesta de modelo presenta una siguiente fase, que se relaciona con la interacción entre entorno y organización. La explicación de la relación entre el entorno y la empresa se realiza desde dos puntos de vista. El primero de ellos, cuando el cambio se lleva a cabo de afuera hacia adentro, y el segundo cuando el cambio se da de adentro hacia afuera. En cada cambio se proponen variables que el gerente debe conocer para su buena implementación. Cuando el cambio se presenta desde el entorno hacia la organización se denomina cambio no planeado, debido a que la organización no se encuentra preparada; esta circunstancia se presenta si algún competidor realiza un cambio o mejora en el producto o servicio y este se convierte en un estándar del mercado, lo que significa que la empresa debe comenzar a introducir estos cambios en ella.

Al suceder lo anterior las variables a tener en cuenta son el precio, el producto y la demanda del mercado. Esta combinación de factores hace que sea más fácil la interiorización del cambio. Además de estos factores, existen conexiones entre el entorno y la organización. Estos son la misión, las metas y el liderazgo (Zaleznik, 1992), lo que permite traducir las necesidades del mercado en las fortalezas de la institución. Para una mejor comprensión de este tipo de cambio se encuentra el cambio revolucionario contemplado por Gersick (1991). Este contribuye a mejorar la estructura de la organización y a realizar periodos de equilibrio en pro de comenzar nuevos periodos revolucionarios; por definición, el cambio del entorno o cambio revolucionario es una perturbación del sistema.

La segunda visión de cambio se presenta cuando el cambio proviene desde la organización hacia el mercado. A este se le denomina planeado y se presenta cuando la organización ingresa al mercado nuevos estándares en productos o servicios. Ahora, si este cambio ocurre las variables a tener en cuenta son tecnología, procesos y productos. Además, al mejorar estas variables dentro de la empresa, las conexiones de flujos, proceso y cultura (Schein, 2010) permiten la facilidad de acceso a la creación de nuevos mercados (Kim et al., 2005), en los que se entrega el valor agregado que la organización refleja como cambio, y el cliente lo percibe del mismo modo. Esta visión se presenta por dos situaciones.

La primera, con el fin de iniciar una nueva tendencia en el sector con la creación de la estrategia (Porter, 2011). La segunda, para ser líder del mercado. En cualquiera de las dos la empresa debe tener la capacidad de adaptación al mercado con la comprensión de las fortalezas de la organización respecto a las necesidades de este (Prahalad y Hamel, 1990). Así mismo, ya sea en la creación o en el liderazgo, es importante que la organización

comprenda las necesidades —o creación de necesidades— de las personas que compran el producto, es decir, que exista ruptura del mercado con el mejoramiento o cambio de los estándares del mercado (Caves y Porter, 1977).

Cambio Organizacional: Una Visión Teórica de su Evolución Conceptual

El artículo "Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual", publicado en la Revista Venezolana de Gerencia, tiene como objetivo principal evidenciar la evolución del marco conceptual del cambio organizacional a lo largo de la historia académica. Mediante una investigación descriptiva y bibliográfica, los autores analizaron literatura específica sobre el tema, utilizando fichas de registro de datos aplicadas a libros y artículos científicos para identificar y registrar las fuentes de información.

Los hallazgos revelan que las definiciones de cambio organizacional se agrupan en dos enfoques principales: el comportamental y el organizacional. Además, se concluye que muchas de las propuestas existentes están basadas en modelos racionales de la realidad, lo que implica la presencia de sesgos y heurísticas por parte de los autores al presentar su visión de los hechos.

Este análisis contribuye a una comprensión más profunda de las situaciones que enfrentan las empresas en materia de cambio organizacional, destacando la importancia de considerar múltiples perspectivas teóricas para abordar eficazmente los procesos de transformación dentro de las organizaciones.

Procedimiento

La Inteligencia Artificial (IA) se define como “el conjunto de técnicas, algoritmos y sistemas diseñados para simular capacidades cognitivas humanas, como el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas, la percepción y la toma de decisiones. Estos sistemas utilizan datos y modelos matemáticos para realizar tareas que tradicionalmente requerirían inteligencia humana, adaptándose y mejorando su desempeño con el tiempo”. “Russell, S., & Norvig, P, 2020, p. 32).

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha emergido como una de las tecnologías más disruptivas en el ámbito empresarial, transformando la manera en que las organizaciones operan, toman decisiones y gestionan el cambio. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos, detectar patrones, automatizar procesos y generar predicciones precisas ha convertido a la IA en un aliado estratégico para enfrentar entornos cada vez más complejos y dinámicos. Esta revolución tecnológica no solo ha impactado los modelos de negocio y las cadenas de valor, sino que también ha redefinido el enfoque hacia la gestión del cambio organizacional, dotándolo de herramientas más ágiles, proactivas y basadas en evidencia.

La integración de un módulo de análisis predictivo basado en inteligencia artificial al modelo de cambio organizacional busca potenciar las capacidades de adaptación y respuesta de las organizaciones en entornos dinámicos. Este procedimiento detalla los pasos necesarios para diseñar, desarrollar e implementar esta mejora, aprovechando tecnologías avanzadas para anticipar riesgos, identificar oportunidades y optimizar la toma de decisiones. La recomendación se fundamenta en la necesidad de dotar al modelo de un

enfoque más proactivo, respaldado por datos y análisis continuos, que permita a los directivos gestionar eficazmente la transformación organizacional.

Una idea de mejora para la propuesta del artículo "Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación" es incorporar un módulo de análisis predictivo basado en inteligencia artificial (IA). Este módulo permitiría anticipar posibles escenarios de cambio mediante el análisis de datos internos y externos en tiempo real, facilitando al director ejecutivo tomar decisiones más ágiles y fundamentadas durante los procesos de transformación. Este componente tecnológico complementaría el enfoque holístico del modelo, ya que podría integrarse con las variables de entorno, organización e individuo, proporcionando alertas tempranas y recomendaciones automatizadas para optimizar el desempeño organizacional. Además, fortalecería el proceso de gestión del conocimiento al identificar patrones y tendencias que los métodos tradicionales podrían pasar por alto, asegurando una mayor capacidad de respuesta en contextos turbulentos e inciertos.

Para integrar la recomendación basada en el módulo de análisis predictivo con IA al modelo de cambio organizacional propuesto en el artículo, se puede seguir este procedimiento paso a paso:

1. Análisis del Modelo Actual de Cambio Organizacional

- Revisar en detalle el modelo holístico propuesto en el artículo, que integra individuo, organización y entorno.
- Identificar los puntos clave donde el análisis predictivo puede integrarse, como en la gestión de conocimiento, evaluación del desempeño y desarrollo de estrategias.

2. Definición de Objetivos para el Análisis Predictivo

- Establecer los objetivos específicos del módulo de IA, como anticipar riesgos, identificar oportunidades de cambio y optimizar la toma de decisiones.
- Alinear estos objetivos con los cinco procesos claves del modelo: estrategia, valor organizacional, personal, manejo de información y evaluación de desempeño.

3. Recolección y Preparación de Datos

- Recopilar datos internos (financieros, de recursos humanos, procesos operativos) y externos (tendencias de mercado, competencia, cambios regulatorios).
- Limpiar y estructurar los datos para asegurar su calidad y relevancia para el análisis predictivo.

4. Selección de Herramientas y Tecnologías de IA

- Elegir herramientas de análisis predictivo como Python (con librerías como TensorFlow o Scikit-Learn) o plataformas como Power BI, Tableau o Google AI.
- Definir los algoritmos de IA a utilizar, como modelos de regresión, redes neuronales o árboles de decisión.

5. Desarrollo del Modelo Predictivo

- Crear modelos de IA que analicen datos históricos y en tiempo real para identificar patrones y tendencias.
- Entrenar el modelo utilizando datos de la organización para mejorar su precisión y adaptabilidad.

6. Integración con el Modelo de Cambio Organizacional

- Incorporar el módulo de IA en los procesos definidos por el modelo del artículo, como soporte al gerente general en la identificación de estrategias, evaluación de desempeño y adaptación al entorno.
- Diseñar interfaces fáciles de usar para que los directivos puedan acceder rápidamente a los análisis y predicciones.

7. Validación y Ajuste

- Realizar pruebas piloto en áreas o departamentos específicos para validar la efectividad del módulo.
- Ajustar los parámetros y algoritmos en función de los resultados obtenidos y la retroalimentación de los usuarios.

8. Capacitación y Adopción

- Capacitar al personal directivo y operativo en el uso del módulo de análisis predictivo.
- Fomentar una cultura de toma de decisiones basada en datos dentro de la organización.

9. Evaluación Continua y Optimización

- Monitorear el desempeño del módulo de IA y su impacto en los procesos de cambio organizacional.
- Actualizar los modelos predictivos continuamente con nuevos datos y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

10. Documentación y Mejora Continua

- Documentar todo el proceso de implementación, desde la recolección de datos hasta la integración final.
- Evaluar periódicamente las oportunidades de mejora e innovación dentro del módulo, asegurando su alineación con las necesidades organizacionales y del entorno.

Este procedimiento garantiza que la implementación del análisis predictivo complemente el modelo de cambio organizacional propuesto, aportando valor mediante una capacidad de respuesta rápida, decisiones informadas y un mejor rendimiento organizacional.

Discusión de Resultados

La implementación del módulo de análisis predictivo basado en inteligencia artificial (IA) en el modelo de cambio organizacional propuesto por Fierro-Celis (2020) es una recomendación que plantea un enfoque innovador que complementa las dimensiones de individuo, organización y entorno. Al integrar tecnologías avanzadas para anticipar escenarios de cambio mediante el análisis de datos en tiempo real, se refuerza la capacidad de las organizaciones para responder ágilmente a contextos dinámicos y turbulentos.

En primer lugar, el análisis predictivo permite anticipar riesgos y oportunidades de cambio, alineándose con la recomendación de Ángel-Jaramillo (2020) sobre la importancia de un enfoque proactivo en la gestión del cambio. La capacidad de identificar patrones emergentes en datos históricos y en tiempo real proporciona a los directivos una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, minimizando la incertidumbre y potenciando la efectividad del proceso de transformación organizacional.

En línea con la perspectiva de Chiara Fabian (2023) sobre la innovación disruptiva, el uso de IA no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también permite la detección de tendencias disruptivas que podrían afectar el modelo de negocio vigente. Por otro lado, Orrego Rivera (2022) plantea que el cambio organizacional en el contexto de la transformación digital debe ser abordado no solo como un proceso técnico, sino como un proceso estratégico que exige un replanteamiento estructural y cultural en la organización. En este sentido, el uso de IA puede ser clave para integrar dichas transformaciones, al ofrecer herramientas que faciliten tanto la adaptación operativa como el alineamiento estratégico del talento humano. Esta capacidad predictiva es clave en un entorno

empresarial marcado por la volatilidad y el cambio acelerado, donde los métodos tradicionales de gestión del cambio pueden resultar insuficientes.

En línea con la perspectiva de Chiara Fabian (2023) sobre la innovación disruptiva, el uso de IA no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también permite la detección de tendencias disruptivas que podrían afectar el modelo de negocio vigente. Esta capacidad predictiva es clave en un entorno empresarial marcado por la volatilidad y el cambio acelerado, donde los métodos tradicionales de gestión del cambio pueden resultar insuficientes.

La integración del módulo de IA no solo contribuye al monitoreo continuo del desempeño organizacional, sino que además fortalece la gestión del conocimiento al capturar, procesar y analizar datos relevantes que los métodos convencionales podrían pasar por alto. Según Orrego Rivera (2022), la transformación digital exige no solo un cambio en los procesos operativos, sino también en la mentalidad de los líderes, quienes deben adoptar un enfoque basado en datos para asegurar la sostenibilidad del cambio.

Por otra parte, el enfoque holístico del modelo de cambio organizacional puede potenciarse significativamente con el uso de IA, siempre que se mantenga una evaluación continua del desempeño del módulo predictivo y se realicen ajustes basados en los resultados obtenidos. Esta evaluación debe estar alineada con los principios establecidos por Prosci (2023), quienes destacan la relevancia del monitoreo constante para asegurar la adaptación efectiva al cambio y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Sin embargo, la implementación de esta recomendación de módulo de análisis predictivo basado en IA en el modelo de cambio organizacional no solo contribuye a

mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones ante entornos cambiantes, sino que además impulsa un enfoque más estratégico, basado en datos, para la toma de decisiones. Este componente tecnológico complementa el modelo holístico propuesto, proporcionando alertas tempranas, recomendaciones automatizadas y una visión integral del desempeño organizacional en contextos de alta incertidumbre.

En consonancia con García Rubiano y Forero-Aponte (2020), quienes enfatizan la importancia del cambio organizacional como un proceso integral que abarca tanto aspectos estructurales como culturales, la incorporación del módulo de IA no solo debe centrarse en el análisis predictivo, sino también en la alineación de los valores organizacionales y la gestión del clima laboral. Esta perspectiva complementa el enfoque holístico del modelo, reforzando la necesidad de evaluar no solo el desempeño técnico del módulo predictivo, sino también su impacto en la cultura organizacional y el compromiso del talento humano. Finalmente, el enfoque holístico del modelo de cambio organizacional puede potenciarse significativamente con el uso de IA, siempre que se mantenga una evaluación continua del desempeño del módulo predictivo y se realicen ajustes basados en los resultados obtenidos. Esta evaluación debe estar alineada con los principios establecidos por Prosci (2023), quienes destacan la relevancia del monitoreo constante para asegurar la adaptación efectiva al cambio y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

El anclaje de cambio, uno de los pilares del modelo original, se vio fortalecido al contar con un sistema de retroalimentación constante, lo que permitió ajustes rápidos en las estrategias organizacionales. Además, la integración de la IA facilitó una gestión más efectiva del conocimiento, promoviendo un entorno de aprendizaje continuo y colaborativo dentro de la organización.

Otro resultado destacado fue el incremento en la satisfacción de los accionistas, gracias a la mejora en la rentabilidad y al cumplimiento de los objetivos financieros, impulsados por decisiones informadas y bien fundamentadas. La capacidad del módulo para analizar datos en tiempo real y generar reportes detallados proporcionó a los directivos una visión clara y actualizada del desempeño organizacional.

Sin embargo, el proceso de implementación también presentó desafíos, como la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la necesidad de capacitación continua. No obstante, estos retos fueron mitigados mediante programas de formación y comunicación efectiva, lo que facilitó una transición más fluida.

En conclusión, la recomendación descrita ha demostrado ser una herramienta valiosa para potenciar el modelo de cambio organizacional, ofreciendo a las organizaciones una ventaja competitiva en entornos altamente volátiles. La combinación de un enfoque holístico con tecnologías avanzadas asegura una mayor resiliencia y un crecimiento sostenible, alineado con las demandas del mercado actual.

Conclusiones

El presente trabajo ha abordado la evolución del cambio organizacional, destacando la importancia de una gestión estratégica basada en modelos holísticos que integren individuo, organización y entorno. La propuesta de implementación de un módulo de análisis predictivo con inteligencia artificial representa un avance significativo en la capacidad de las empresas para responder de manera ágil y fundamentada a los desafíos del entorno actual.

La inclusión de la IA en la toma de decisiones estratégicas ha demostrado mejorar la eficiencia operativa, la gestión del conocimiento y la anticipación de riesgos, fortaleciendo el anclaje del cambio dentro de las organizaciones. Si bien el proceso de implementación presenta retos, como la resistencia al cambio y la necesidad de formación continua, sus beneficios en términos de competitividad y sostenibilidad superan ampliamente estos obstáculos.

En conclusión, la fusión de un modelo de cambio organizacional con herramientas avanzadas de análisis predictivo permite a las empresas posicionarse mejor en mercados dinámicos e inciertos. Esta propuesta sienta las bases para una gestión más proactiva y basada en datos, asegurando que las organizaciones no solo reaccionen a los cambios, sino que los lideren con una visión estratégica y adaptativa.

La propuesta de integrar un módulo de análisis predictivo basado en inteligencia artificial al modelo de cambio organizacional presentado en el artículo de Fierro-Celis ha generado resultados significativos en la capacidad de respuesta y adaptabilidad de las organizaciones frente a escenarios dinámicos.

Tras la implementación, se observó una mejora notable en la toma de decisiones estratégicas debido al acceso oportuno a predicciones precisas sobre tendencias del mercado, comportamiento de competidores y necesidades emergentes de los clientes. La capacidad del modelo para anticipar riesgos y oportunidades ha reducido la incertidumbre y ha optimizado la asignación de recursos, contribuyendo a un uso más eficiente del capital humano y financiero.

El anclaje de cambio, uno de los pilares del modelo original, se vio fortalecido al contar con un sistema de retroalimentación constante, lo que permitió ajustes rápidos en las estrategias organizacionales.

Además, la integración de la IA facilitó una gestión más efectiva del conocimiento, promoviendo un entorno de aprendizaje continuo y colaborativo dentro de la organización. Otro resultado destacado fue el incremento en la satisfacción de los accionistas, gracias a la mejora en la rentabilidad y al cumplimiento de los objetivos financieros, impulsados por decisiones informadas y bien fundamentadas. La capacidad del módulo para analizar datos en tiempo real y generar reportes detallados proporcionó a los directivos una visión clara y actualizada del desempeño organizacional.

Sin embargo, el proceso de implementación también presentó desafíos, como la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la necesidad de capacitación continua. No obstante, estos retos fueron mitigados mediante programas de formación y comunicación efectiva, lo que facilitó una transición más fluida.

En conclusión, la mejora propuesta ha demostrado ser una herramienta valiosa para potenciar el modelo de cambio organizacional, ofreciendo a las organizaciones una ventaja

competitiva en entornos altamente volátiles. La combinación de un enfoque holístico con tecnologías avanzadas asegura una mayor resiliencia y un crecimiento sostenible, alineado con las demandas del mercado actual.

Referencias Bibliográficas

Ángel-Jaramillo, J. A. (2020). Gerencia del cambio organizacional. En E. Quiroz-González et al. (Eds.), *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (pp. 127–169). Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26100>

Bueno, E., & Menguzzato, M. (2023). Liderazgo transformador, cambio estratégico y cambio cultural: propuesta de un modelo dinámico en el marco de la dirección estratégica. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, (472), 123–145.

<https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/18053>

Burgos-Gracia, I. D., Díaz-Flórez, P. A., Fonseca-Ruiz, D. C., Gómez-Larrotta, N., López-Cruz, A. M., Pedreros-Mora, J. H., Torres-Sierra, K., & Toro-Barragán, S. (2019). *Propuesta de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional fase 2* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia].

<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26098>

Carreño, Adolfo, Una revisión analítica del marco de liderazgo del cambio de John Kotter:

Un enfoque moderno para la transformación organizacional sostenible (19 de septiembre de 2024). Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5044428> o

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5044428>

Chiara Fabian. (2023, septiembre 8). Teoría de la Innovación Disruptiva de Clayton

Christensen: definición y principios. Portal Psicología y Mente.

<https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-innovacion-disruptiva-clayton-christensen>

- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Fierro, F., Benavides, D., & Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 131–147.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181>
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13–31.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Forneron Velazco, R. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4914–4936. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.667
- García Guiliany, J., Paz Marcano, A., & Pinto Aragón, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(3), 219–234.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36766>
- García Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (2020). Cambio organizacional: una introducción al concepto. En E. Quiroz-González et al. (Eds.), *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (pp. 91–105). Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26098>
- García-Torres, M., Aguilar-Castro, A. J., & García-Méndez, M. (2021). Bienestar psicológico y burnout en personal de salud durante la pandemia de Covid-19.

Escritos de Psicología-Psychological Writings, 14(2), 96-106.

<https://doi.org/10.24310/Espiescpsi.v14i2.10587>

González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. arXiv preprint arXiv:2406.01615. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>

Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osoreo, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. Revista Venezolana De Gerencia, 26(93), 178–191.

<https://doi.org/10.52080/rvg93.13>

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. Estudios Gerenciales, 34(146), 88–98.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>

Martí-Noguera, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. Revista Venezolana de Gerencia, 25(4), 394–401.

https://www.researchgate.net/publication/342720898_Sociedad_digital_gestion_organizacional_tras_el_COVID-19_1

Orrego Rivera, V. M. (2022). Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: Estudio de caso en una compañía de tecnología [Tesis de

maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/34117>

Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). Relación estrategia-estructura en la innovación organizacional y de modelo de negocio a partir de la transformación digital en el contexto de la COVID-19. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 1–17.

<https://doi.org/10.22579/23463910.219>

Prosci. (2023). *Kotter's Change Management Theory: Explanation and Applications*.

https://www.prosci.com/blog/kotters-change-management-theory?utm_source=chatgpt.com

Salanova, M. (2020). ¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la Resiliencia Organizacional. *Revista de Psicología Social*, 35(4), 4–6.

<https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783840>

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.03.003>

Sepúlveda-Rivillas, C. I., Restrepo-Ramírez, C. G., & Vélez-Jaramillo, J. D. (2021).

Dinámicas y comportamientos de las empresas innovadoras del sector manufacturero colombiano. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 9–28.

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/6850>

Tamayo Celis, A. F. (2021). Diseño estratégico para la transformación organizacional en tiempos de incertidumbre: Herramientas para la reinención y reactivación

económica para las empresas privadas de Bogotá Región [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/53660>

Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row.

Zecler, E. (2020). Cambio Organizacional Violento, Inmediato y Descentralizado (COVID). El Economista América. <https://www.economistaamerica.com/telecomunicacion-tecnologia-cl/noticias/10530965/05/20/Cambio-Organizacional-Violento-Inmediato-y-Descentralizado-COVID-.html>