

**Análisis de los cambios organizacionales que surgen en el departamento de talento humano de la alcaldía municipal de Chiriguaná, Cesar para mejorar el ambiente laboral**

**Autores:**

Nereyce Ascanio Romero

Leydi Johanna Vargas González

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Magister en  
Administración de Organizaciones

Asesor:

Dr. José Ever Castellanos

Universidad nacional abierta y a distancia - UNAD  
Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas, y de negocios  
Maestría en administración de organizaciones  
Marzo, 2020

**NOTA**

**FIRMA JURADOS**

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

**Jurado 3** \_\_\_\_\_

**Jurado 4** \_\_\_\_\_

## **Agradecimiento**

A Dios nuestro señor que nos creó, en todo momento nos acompaña y guía nuestros pasos.

A Nuestras madres, hermanos, hijos y esposos, demás familiares que con amor y dulzura nos brindaron todo el apoyo necesario para lograr culminar la maestría en organización.

A Nuestros compañeros y amigos que de una u otra forma nos ayudaron a lograr nuestra meta.

Al Doctor José Ever Castellano por su asesoría, paciencia y apoyo durante la especialización para adquirir conocimiento y lograr los objetivos.

## **Gracias**

Nereyce Ascanio Romero

Leidy Johanna Vargas González

## Tabla de Contenidos

pp

Agradecimiento.....	.
RESUMEN.....	
Abstract .....	
<b>1. Capítulo I: Introducción General .....</b>	<b>3</b>
1.1 Problemas de investigación.....	3
1.1.1 Enunciado del problema .....	3
1.1.2 Formulación del problema.....	5
1.1.3 Sistematización del problema.....	5
1.2 Justificación y delimitación del problema.....	6
1.2.1 Justificación.....	6
1.2.1 Delimitación.....	7
1.3 Objetivos de la investigación .....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivo específicos.....	7
1.4 Presentación de hipótesis.....	10
1.4.1 Hipótesis general.....	10
1.4.2 Hipótesis específicas.....	10
1.5 Metodología.....	12
1.5.1 Tipo de investigación .....	12
1.5.2 Población y muestra.....	12
1.5.3 Recolección de la información .....	14
1.5.4 Resultados esperados.....	14
1.5.5 Procesamiento de la información.....	15
<b>2.- Capítulo 2: Marco Referencial.....</b>	<b>18</b>
2.1 Marco Conceptual.....	18
2.1.1 Cambio Organizacional.....	18
2.1.2 Gestión del Talento Humano.....	18
2.1.3 Procesos del cambio organizacional.....	19
2.1.4 Teoría de Kurt Lewin .....	19

2.1.5 Causas de los cambios organizacionales fallidos.....	20
2.1.6 Plan estratégico.....	20
2.1.7 Ambiente laboral.....	20
2.2 Marco Teórico .....	21
2.1 Gestión del Talento Humano.....	21
2.2 Cambio Organizacional .....	23
2.3 Procesos del cambio organizacional .....	25
2.4 Teoría de cambio organizacional .....	27
2.4.1 Teoría de Kurt Lewin.....	27
2.5 Ambiente laboral.....	29
2.6 Análisis de Caso de éxito de cambio .....	29
2.6.1 Situación Encontrada.....	29
2.7 Ejemplo de desarrollo del proyecto.....	30
2.7.1 El proyecto se desarrolla trabajando 3 áreas en paralelo.....	30
2.7.1.1 Estrategia.....	30
2.7.1.2 Resultoría.....	31
2.7.1.3 Organización.....	32
2.7.1.4 Resultados económicos.....	32
2.7.1.5 Conclusiones.....	32
2.8 Causas de los cambios organizacionales fallidos .....	32
2.9 Modelos generales del Cambio Organizacional.....	36
2.9.1 Modelo de cambio Nadler.....	36
2.9.1.1 Control de la transición.....	37
2.9.1.2 Reconfiguración de la dinámica política de poder.....	37
2.9.1.3 Agente de Cambio.....	37
2.9.1.4 El líder y el Cambio Organizacional.....	38
2.9.2 Modelo del cambio organizacional de Burke .....	40
2.9.3 Modelo Schaafsma de redes de cambio organizacional para administradores medios .....	42
2.9.4 Modelo AMIGO (Análisis Multifacético y de las Interdependencias de la Gestión Organizacional).....	43

2.10 Hallazgos y conclusiones del marco teórico .....	47
<b>3.- Capítulo 3: Marco Institucional de la Alcaldía de Chiriguana, Cesar...</b>	49
3.1 Marco institucional (Alcaldía de Chiriguana).....	49
3.2 Misión Alcaldía Chiriguana Cesar.....	49
3.3 Visión.....	49
3.4 Ejes Centrales.....	50
3.5 Marco Geográfico.....	53
<b>4.- Capítulo 4. Selección del modelo propuesto del cambio organizacional.</b>	54
4.2 Descripción del modelo seleccionado.....	54
4.3 Resultados de las Entrevistas Aplicadas.....	58
4.3.1 Entrevista semiestructurada para diagnosticar el problema en el Departamento de Talento Humano, servicios generales, servicios físicos y recursos.....	59
4.3.2 Entrevista semiestructurada aplicada a los empleados del Departamento de Talento Humano, servicios generales, servicios físicos y archivos de la Alcaldía de Chiriguana, Cesar.....	65
4.4 Problemáticas identificadas.....	71
4.5 Resultados de las hipótesis planteadas.....	72
<b>5.- Capítulo 5. Propuesta y Recomendaciones.....</b>	75
5.1 Planes de seguimiento de las acciones propuestas.....	79
5.2 Solución propuesta se alinee con las metas estratégicas de la compañía	79
5.2.1 Objetivos estratégicos o Pilares estratégicos.....	79
5.3 Plan de comunicaciones que entregue las soluciones a los distintos stakeholders del proyecto.....	81
<b>6.- Presupuesto y cronograma.....</b>	83
6.4.1 Presentación de aspectos administrativos considerando elementos como.....	83
6.4.2 Presentación del cronograma de actividades .....	84
6.3 Estimación de los costos del proyecto .....	84
6.4 Presentación de la hoja de recursos del proyecto .....	85

7.- Recomendaciones.....	85
8.-Conclusiones.....	86
9.- Referencias Bibliográficas.....	

## Índice de Tablas

pp.

<b>Tabla 1.</b> Identificación de las variables en las hipótesis.....	11
<b>Tabla 2.</b> Tamaño de la muestra .....	13
<b>Tabla 3.</b> Fases de la investigación .....	15
<b>Tabla 4.</b> Revisión Documental.....	35
<b>Tabla 5.</b> Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto.....	55
<b>Tabla 6.</b> Problemáticas identificadas.....	71
<b>Tabla 7.</b> Hipótesis planteadas.....	72
<b>Tabla 8.</b> Hipótesis específica.....	73
<b>Tabla 9.</b> Plan estratégico.....	76
<b>Tabla 10.</b> Indicadores de Seguimiento.....	79
<b>Tabla 11.</b> Plan de Comunicación Stakeholders.....	81
<b>Tabla 12.</b> Acción plan de comunicación .....	82
<b>Tabla 13.</b> Costo del Proyecto.....	84
<b>Tabla 14.</b> Hoja de Recursos.....	84
<b>Tabla 15.</b> Cronograma de actividades.....	85
<b>Tabla 16.</b> Cobertura.....	100
<b>Tabla 17.</b> Puestos de trabajo.....	100
<b>Tabla 18.</b> Computador.....	100
<b>Tabla 19.</b> Inducciones.....	100
<b>Tabla 20.</b> Visión y misión.....	102
<b>Tabla 21.</b> Incertidumbre.....	102
<b>Tabla 22.</b> Labores diarias.....	102
<b>Tabla 23.</b> Resultados de entrevistas realizadas al personal del Departamento de Talento Humano.....	104



## Índice de Figuras

	pp.
<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas.....	8
<b>Figura 2.</b> Árbol de objetivos.....	9
<b>Figura 3.</b> Manejo eficaz del cambio.....	29
<b>Figura 4.</b> Conocimiento del proceso de cambio.....	41
<b>Figura 5.</b> Implicaciones del modelo relacional para la administración media...	43
<b>Figura 6.</b> Modelo amigo.....	44
<b>Figura 7.</b> Características de diferentes modelos.....	45
<b>Figura 8.</b> Organigrama de la Alcaldía de Chiriguana.....	52
<b>Figura 9.</b> Mapa Alcaldía de Chiriguana.....	53
<b>Figura 10.</b> Modelo de Cambio de Lewin.....	54
<b>Figura 11.</b> Estructura del diseño metodológico plan de estratégico.....	57
<b>Figura 12.</b> Cobertura.....	59
<b>Figura 13.</b> Puestos de trabajo.....	60
<b>Figura 14.</b> Computador.....	60
<b>Figura 15.</b> Inducciones.....	61
<b>Figura 16.</b> Visión y misión.....	62
<b>Figura 17.</b> Incertidumbre.....	63
<b>Figura 18.</b> Labores diarias.....	64
<b>Figura 19.</b> Cambio Organizacional.....	65
<b>Figura 20.</b> Proceso de cambio.....	65
<b>Figura 21.</b> Trabajo en equipo.....	66
<b>Figura 22.</b> Medios de comunicación .....	67
<b>Figura 23.</b> Visión, misión y objetivos.....	67
<b>Figura 24.</b> Toma de decisiones.....	68
<b>Figura 25.</b> Proyectos limitados.....	68
<b>Figura 26.</b> Actividades.....	69
<b>Figura 27.</b> Plan estratégico.....	70
<b>Figura 28.</b> Estrategias.....	70
<b>Figura 29.</b> Gestión del Cambio Organizacional.....	78

## RESUMEN

La presente propuesta está enmarcada en una investigación mixta, es decir, cuantitativa, bajo un diseño descriptivo de campo. El cual tiene por objetivo general analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal De Chiriguana Cesar. La población estuvo conformada por cincuenta y cinco (55) personas que laboran en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar, la muestra fue de veinte (20) personas que laboran en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía de Chiriguana. La recolección de información se realizó a través de las técnicas de observación, una entrevista semiestructurada de siete preguntas para indagar sobre los problemas y/o necesidades del Departamento, los puestos de trabajo se midió con la tabla de magnitud (Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto) generando un alto grado de magnitud: canales de comunicación 5, restricción de tiempo 5, falta de compromiso, luego se aplicó otra entrevista conformada por diez (10) preguntas para estudiar el cambio organizacional, procesos y causas, comprobando que tienen ciertas debilidades o fallas: Alcance de proyecto demasiados limitados, falta de involucramiento del personal, equipos obsoletos y habilidades inadecuadas, falta de compromiso de los ejecutivos, los empleados no se sienten comprometidos, incertidumbre ante procesos diferentes y nuevos, incremento en las labores diarias. En cuanto a los procesos del cambio organizacional el 20% si consideran que cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización mientras que el otro 80% no consideran que se realizan procesos de cambio en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar. Con estos resultados se demuestra que los cambios organizacionales han generado errores trayendo como consecuencia un ambiente laboral poco agradable donde la limitación de proyectos de cambio, incertidumbre, falta de comunicación, dificultada para trabajar en equipo son factores que influyen notablemente en este proceso.

**Palabras Claves:** Cambios organizacionales, Talento Humano y ambiente laboral

## ABSTRACT

The present proposal is framed in a mixed investigation, that is, quantitative-qualitative, under a descriptive field design. The general objective of which is to analyze the organizational changes that arise in the Department of Human Talent of the Municipal Municipality of Chiriguana Cesar. The population was made up of fifty-five (55) people who work in the Mayor's Office of Chiriguana, Cesar; the sample was twenty (20) people who work in the Department of Human Talent of the Mayor's Office of Chiriguana. The collection of information was carried out through observation techniques, a semi-structured interview of seven questions to inquire about the problems and / or needs of the Department, the jobs were measured with the magnitude table (driving and impeding forces per position ) generating a high degree of magnitude: communication channels 5, time restriction 5, lack of commitment, then another interview consisting of ten (10) questions was applied to study organizational change, processes and causes, proving that they have certain weaknesses or failures: Too limited project scope, lack of staff involvement, outdated equipment and inadequate skills, lack of executive commitment, employees do not feel committed, uncertainty about different and new processes, increase in daily tasks. As for the processes of organizational change, 20% do consider that change processes are carried out from time to time in the organization, while the other 80% do not consider that change processes are carried out in the Mayor's Office of Chiriguana, Cesar. With these results, it is shown that the organizational changes have generated errors, resulting in an unpleasant work environment where the limitation of change projects, uncertainty, lack of communication, and difficulties in teamwork are factors that significantly influence this process.

**Key Words:** Organizational changes, Human Talent and work environment

## 1.- Capítulo I: Introducción General

Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. Los gerentes eficaces entienden cuándo necesitan el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente. Puede realizarse sin planeación y en forma algo caótica o de manera planeada o sin problemas relativos.

Las organizaciones suelen esforzarse por reducir al mínimo los contratiempos, imponiendo cierto orden en el proceso de transformación. Es más probable que el cambio se dé en orden cuando se ha planeado. El proceso de planeación puede ayudar a descongelar a la organización si se logra convencer a la gente de la necesidad que hay de cambio y hacerla partícipe de las decisiones relacionada con las modificaciones.

Por lo tanto, Collerete y Delisle (1994), “es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio” (P. 13). Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

También, se puede decir, que es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

El proceso de cambio organizacional no es fácil, primeramente porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido. Kurt Lewin, estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tomar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o todas las organizaciones durante el proceso. En el de correr de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, actitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, actitudes y

comportamientos del agente de cambio, internalizándolo así que percibieren su eficacia en el desempeño

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para este mecanismo de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

En este mundo tan cambiante, las formas en las que se gestionen los diferentes cambios a los que se enfrenta la empresa serán determinantes para llegar a conseguir el éxito. Parafraseando a Caurin (2018): "No es la empresa más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta a los cambios". Por ello, debemos estar alerta ante las amenazas y oportunidades que surgen a diario, y saber cómo actuar en los momentos con mayor incertidumbre para no sufrir perjuicios ante las diferentes situaciones que se nos presenten.

Por lo tanto, a continuación se presenta una investigación que tiene por objetivo analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral.

## 1.1 Problemas de investigación

### 1.1.1 Enunciado del problema

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización, Miranda, (2019). Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar. Provocando una rápida inestabilidad sino se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa muchas veces es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

En ocasiones, las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y consecuentemente negando lo nuevo. Por lo tanto, un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. El cambio ocurre a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio, es necesario conocer sus valores, sus creencias y comportamientos. (Rodríguez, 2009).

El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las empresas y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se den, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones nos existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. (Maldonado, 2017, p. 300)

Este autor expresa que el cambio organizacional permite ajustar la empresa en cuanto a la estructura, organización, control, actitudes y tecnología entre otros de acuerdo al tiempo y si se quiere a la innovación y/o actualización donde el personal es clave para dichos cambios.

Asimismo, la globalización de la economía y de la administración en general significa para cada una de las organizaciones, la implementación de medidas para afrontar continuos

cambios de manera que puedan ser competitivas en la aplicación de nuevas tecnologías y lo más importante la generación de empleo dependiendo de cada una de las políticas de calidad que se manejen en las empresas nacionales. Uno de los mayores tropiezos que se suelen encontrar en las organizaciones tiene su origen en el ámbito organizacional. Por esta razón, resulta fundamental hacer esfuerzos conducentes a proponer una estructura que en mejor forma se amolde a los propósitos de la empresa.

Es por ello, que la Alcaldía de Chiriguana genera oportunidades de desarrollo humano sostenible, donde se logra establecer un puente entre las demandas mineras de bienes y servicios y las ofertas de producción local con la comunidad, además se identifican la corresponsabilidad, el sentido de pertenencia y la identidad cultural como las principales virtudes colectivas. está comprometida con el desarrollo social, económico, cultural y político del Municipio y con las políticas nacionales para la construcción de un Estado social de derecho, para lo cual promoverá el desarrollo local y armonizando las acciones con la ciudadanía en general en aras de lograr un mejoramiento de la calidad de vida, asegurando que las acciones y esfuerzos lleguen a toda la población, con énfasis a la población vulnerable con responsabilidad política brindando espacios para una real y efectiva participación ciudadana en la definición de las tareas públicas, su ejecución y vigilancia.

En este mismo orden de ideas, se realizó una observación directa se tomaron notas de campo a los funcionarios que laboran en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía de Chiriguana (Ver anexo) para priorizar y determinar los principales problemas, encontrando debilidades como: Alcance de proyecto demasiados limitados, falta de involucramiento del personal, equipo y habilidades inadecuadas, falta de compromiso de los ejecutivos, tal vez limitaciones en los sistemas en uso entre otros, los empleados no se sienten comprometidos, Incertidumbre ante procesos diferentes y nuevos, así como las expectativas frente a lo que se espera con el cambio, temor por perder “poder” frente a los procesos adelantados, generados por los cambios planteados, incremento en las labores diarias, que puedan ser ocasionadas por los nuevos cambios, inconformidad y demandas crecientes a las Entidades y al Estado, por posible desconocimiento a lo que se plantea con los cambios.

Por consiguiente, el Departamento de Talento Humano, tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas laborales. En el curso de su labor este departamento enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los colaboradores, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito regional en la administración del Talento Humano enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. En el presente estudio se aspira analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento del Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar con la finalidad de lograr un mejor ambiente laboral.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Tomando en consideración lo planteado surge la pregunta que a la vez sirve de hilo conductor en el presente estudio:

¿Cuáles son los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral?

### **1.1.3 Sistematización del problema**

Una vez presentado el contexto general de la formulación del problema, se hace necesario sistematizar las siguientes preguntas y de esta manera desarrollar los objetivos planteados en este estudio:

¿Cuáles son los procesos del cambio organizacional en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana para lograr una mejor organización y planificación?

¿La teoría del cambio organizacional según Kurt Lewin la conocen los empleados del departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar?

¿Cuáles son las causas de los cambios organizacionales fallidos en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para poder mejorar el ambiente laboral?



¿Es necesario proponer un plan estratégico sobre el cambio organizacional en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral?

## **1.2 Justificación y delimitación del problema**

### **1.2.1 Justificación**

El presente estudio tiene como finalidad analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar, para así lograr mejorar el ambiente laboral. Cuando una organización se enfrenta a un cambio este puede ser enfrentado de varias maneras, de hecho, se podría comenzar declarando que el cambio es un proceso natural el cual tendrá resultados con o sin metodología clara para llevarlo a cabo.

Desde el punto de vista teórico se indagará sobre los modelos del cambio organizacional en especial según Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo.

También, permitirá ofrecer a los empleados información documental extensa sobre la supervisión como principio fundamental y algunos tópicos concernientes a la calidad de trabajo. Asimismo, desde el punto vista metodológico, se diseñará un cuestionario para indagar sobre las variables y determinar la necesidad de ejecutar dicho proyecto, este cuestionario ayudará a obtener la información necesaria para poner en práctica estrategias que faciliten el camino al logro de los objetivos de la organización, en este caso, la eficiencia y eficacia en la atención del usuario.

Por lo tanto, la investigación tiene como finalidad conocer la problemática del Departamento del Talento Humano y sus dependencias de la Alcaldía de Chiriguana, Cesar para así lograr mejorar un ambiente laboral agradable. Este proyecto involucra aspectos que

son el resultado de la indagación de las teorías del cambio organizacional donde influyen factores internos y externos.

El proyecto es de gran importancia puesto que está dirigido a formular un plan estratégico sobre el cambio organizacional y así lograr un ambiente laboral. Los beneficios impactaran positivamente a toda la población colombiana. Favorece al cumplimiento de los servicios que presta esta entidad y por ende en relación al tema económico y social en concordancia con el objeto de la empresa.

En cuanto a la línea de investigación pertenece a Dinámica Organizacional, sub línea gestión y desarrollo del talento humano. Para la UNAD las líneas de investigación son "Las ordenadoras de la actividad de investigación, con un eje temático y común de problemas que facilita la integración y continuidad de los esfuerzos en forma ordenada y sistemática, con el propósito de abordar, en forma cooperada e interdisciplinaria, un campo de conocimiento alrededor del cual se articulan investigadores, proyectos, problemas, metodologías y actividades de investigación que hacen posible la producción intelectual en un campo del saber.

### **1.2.2 Delimitación**

El presente proyecto se orientará a formular un plan estratégico que fomente el cambio organizacional en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar logrando un mejor ambiente laboral.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral.

### 1.3.2 Objetivo específicos

Determinar los procesos del cambio organizacional en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para lograr una mejor organización y planificación.

Analizar la teoría del cambio organizacional según Kurt Lewin en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral.

Identificar las causas de los cambios organizacionales fallidos en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesa para mejorar el ambiente laboral.

Proponer un plan estratégico sobre el cambio organizacional en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral.



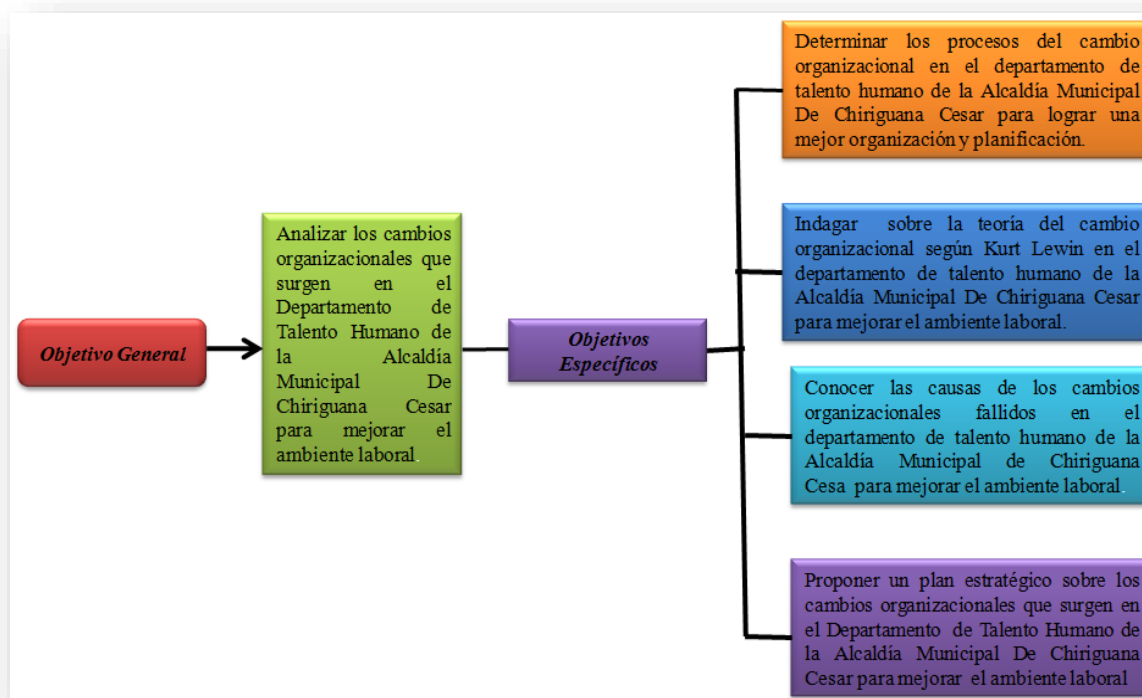
**Figura 1.** Árbol de problemas

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

Como se puede observar en la figura 1, el árbol del problema se realiza una descripción de las causas – efectos que se presentan en el cambio organizacional del

Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar, para comprobar esta situación se ejecutó una entrevista semiestructurada conformada por siete (07) ítems arrojando las principales causas: Los empleados no se sienten comprometidos con sus labores, falta de involucramiento del personal, limitaciones en los sistemas, equipos obsoletos y habilidades inadecuadas, falta de compromiso por parte de los jefes, alcance de proyecto demasiados limitados para lograr el cambio en la organización.

Por lo tanto, trae una serie de efectos como lo son: Desconocimiento a lo que se plantea con los cambios, incertidumbre ante los procesos diferentes y nuevos, incremento y acumulación de las labores diarias, resistencia al cambio, inconformidad y demandas crecientes a las entidades y al Estado. Esta lógica permite identificar las posibles alternativas de solución, que bajo la forma de proyectos o programas pueden contribuir a superar esta situación



**Figura 2.** Árbol de objetivos

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

En cuanto a la figura 2, llamado árbol de objetivos o árbol de soluciones, esta herramienta nos permite transformar del árbol de problemas las causas en medios y los

efectos (hojas) en fines, además de orientar hacia el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias.

#### **1.4 Presentación de la hipótesis**

Las hipótesis son proposiciones que se expresan en forma de enunciado afirmativo y que enlaza dos elementos o aspectos denominados variables. (Alvarado, 2007, P. 15)

En este estudio, se realizan de acuerdo a lo desarrollo en el marco teórico tomando en consideración los aportes hechos por diferentes enfoques científicos en el cambio organizacional. A continuación, se presentan las siguientes hipótesis tanto general como específicas donde se identifica:

La variable independiente, expresa el efecto o resultado o efecto observado (Alvarado, 2007, P. 12). También, lo define Hernández (2006), es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula. En este caso la variable independientes es: El cambio organizacional, debido a que se considera la “causa” ocurren los hechos en la Alcaldía de Chiriguana del Cesar.

Ahora bien, las variables dependientes representan el efecto o resultado producido por la variable independiente. Es aquella que dentro de la relación establecida no depende de ninguna otra (aunque pudiera ser dependiente en otro problema). También, esos valores dependen de los que asuma otra variable. (La independiente o causa). (Alvarado, 2007, P. 12). Por lo tanto, la variable dependiente es el personal que labora en el departamento del talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana y el ambiente laboral.

##### **1.4.1 Hipótesis general**

¿Cuáles son los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral?

### 1.4.2 Hipótesis específicas

A continuación se presentan las hipótesis específicas por considerarse indispensables en la investigación, considerando que se deben dar respuestas a los objetivos específicos formulados:

La primera hipótesis, como el objetivo principal es analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral. Se ha formulado lo siguiente: ¿Cuáles son los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral? El 20% si consideran que cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización mientras que el otro 80% no consideran que se realizan procesos de cambio en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar. Con estos resultados se demuestra que los cambios organizacionales han generado errores trayendo como consecuencia un ambiente laboral poco agradable. Los procesos del cambio organizacional, comprenden acciones enfocadas a ayudar a la empresa para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer transacciones.

Segunda hipótesis, se seleccionó de los cuatro objetivos específicos uno para dar respuesta en esta parte sin embargo se analizaron las otras tres hipótesis. Se planteó lo siguiente: que es conocer las causas de los cambios organizacionales fallidos en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesa para mejorar el ambiente laboral. Quedó demostrado que las causas que se presentan en el Departamento de Talento Humano están relacionadas con: Dificultad para trabajar en equipo, no tienen sentido de pertenencia los proyectos son limitados aunado los jefes inmediato transmiten incertidumbre. Además, el 60% opina que la alcaldía no cuenta con medios de comunicación eficaces para mantener contacto con los grupos de interés de la organización

**Tabla 1.** Identificación de las variables en las hipótesis

<b>Variable independiente</b>	<b>Variables dependientes</b>
	Personal del Departamento del Talento Humano y ambiente laboral

Cambio Organizacional	Proceso de cambio
	La teoría del cambio organizacional según Kurt Lewin
	Causas de los cambios organizacionales fallidos
	Plan estratégico

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

## 1.5 Metodología

### 1.5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo) no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables como lo es el cambio organizacional en el Departamento del Talento Humano de la Alcaldía de Chiriguana El Cesar para mejorar el ambiente laboral. En ese contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto (P. 4).

En cuanto a la investigación descriptiva, Tamayo y Tamayo M. (2014), “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (P. 235). Según este autor se describen los fenómenos en su contexto natural.

Considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, y por otra parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones y

por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

### 1.5.2 Población y muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114)

La población estuvo conformada por cincuenta y cinco (55) personas que laboran en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar.

El método de muestreo es aleatorio simple, López, (2010) es la selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos. Se aplica fundamentalmente en investigaciones sobre poblaciones pequeñas y plenamente identificables. La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

**Tabla 2.** Tamaño de la muestra

N	Tamaño de la muestra	Cantidad	Columna1
N	Tamaño de la población	55	
Z	Desviación Estándar	1,96	(1.96)2
P	Probabilidad de éxito	75%	0,5
Q	Probabilidad de fracaso	25%	0,5
D	Error muestral	15%	0,1
N	<b>20</b>		

**Fuente:** Elaboración propia (20)



En el presente estudio la muestra estuvo conformado por veinte (20) personas que laboran en el Departamento del Talento Humano, servicios generales, recursos físicos y archivos, es de hacer notar, que estos otros dos departamentos dependen directamente de Talento Humano por ese motivo se toman en cuenta.

### **1.5.3 Recolección de la información**

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Arias (2010),” Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (P. 53).

La recolección de información se realiza a través de las técnicas de observación, indagación y entrevista las cuales permiten hacer un análisis y dar cumplimiento a los propósitos de la investigación.

Se consultaron fuentes secundarias tanto internas como externas: Libros que suministren y sustenten las diferentes teorías relacionadas con el cambio en una organización, casos fallidos entre otro con el fin de reforzar, argumentar y ampliar el tema de estudio

En el presente estudio se hizo una observación directa sobre los procesos administrativos y operativos del Departamento del Talento Humano, servicios generales, recursos físicos y archivos. Encuestas creadas y orientadas de acuerdo a los objetivos de la investigación dirigidas a los empleados.

### **1.5.4 Resultados esperados**

A continuación se presenta los resultados esperados en el presente proyecto:

1. Proporcionar fuentes secundarias
2. Diseño de marco teórico
3. Empleo de instrumentos primarios, como entrevistas cuestionarios que conllevan a ser métodos de afirmación soporte y argumentación para entregar información fidedigna.
4. Formulación de un plan estratégico

5. Consideraciones y recomendaciones enfocadas a resolver problemáticas a través del diseño de un plan estratégico sobre el cambio organizacional en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral.

### 1.5.5 Procesamiento de la información

El procesamiento de los datos, Tamayo y Tamayo (2014) es: “aquel en el que se describen las distintas operaciones a las que serán sometidas los datos que se obtengan tales como clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 78). En este estudio, el procesamiento de los datos se utilizó el programa computarizado Excel y Word, los cuales permitieran totalizar la frecuencia y porcentaje de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado, y en función a ello elaborar las gráficas para cada ítem.

Así mismo, se utilizó la estadística descriptiva de este modo, con la información que se obtendrá de la aplicación del instrumento, se realizará la tabulación de los datos en forma manual y se determinaran las frecuencias absolutas y porcentuales en cada uno de los ítems. Posteriormente se representaron en cuadros y se ilustraron en gráficas de sectores con el propósito de visualizar mejor el comportamiento de la variable.

A fin de realizar un procesamiento de información eficiente aprovechando los datos obtenidos después de un trabajo de recopilación, extracción, clasificación, observación y análisis se emplean herramientas que permitan simplificar la tarea tanto en la parte cualitativa como cuantitativa en la identificación de variables y los resultados de las encuestas se utiliza el programa Excel.

**Tabla 3.** Fases de la investigación

Fases	Descripción
Fase 1	Enunciado del problema, sistematización del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación, árbol del problema, árbol de los objetivos del problema, presentación de la variables, hipótesis, tipo de investigación, población, muestra, resultados esperados, recolección de la información, análisis de la información.

Actividad	Revisión, organización, clasificación, análisis de los documentos bibliográficos, aplicación de entrevista para poder diseñar el planteamiento del problema, árbol del problema.
Resultados de la investigación Fase 1	Se identificó y se recolectó la información importante para definir los aspectos preliminares para estos aspectos se utilizó la observación, entrevistas semiestructurada conformada por siete (7) preguntas.
Fase 2	Elaboración de Marco conceptual y teórico, desarrollado de acuerdo a las variables para dar respuesta a los objetivos, se indagó los diferentes modelos de cambio organizacional y elección del modelo de acuerdo a la necesidad de la Alcaldía de Chiriguana Cesar.
Actividad	Compilación, revisión bibliográfica, hallazgo y conclusiones del Marco teórico.
Resultados de la Fase 2	Se recolecta información de libros, artículos, trabajos de grado, material encontrado en internet, se analiza diferentes modelos del cambio organizacional y la teoría de Kurt Lewin.
Fase 3	Se redactó el capítulo 3: Marco Institucional de la Alcaldía de Chiriguana, Cesar, compuesto por la misión, visión, ejes centrales, marco geográfico y organigrama.
Actividad	Se realizaron preguntas sobre la misión, visión, ejes centrales y marco geográfico
Resultado de la investigación fase 3	Se tomó nota y se solicita el manual de cargos y procedimientos para definir la misión, visión, ejes centrales, marco geográfico y organigrama.
Fase 4	Se diseñó el Capítulo 4. Selección del modelo propuesto del cambio organizacional, es decir, la teoría de Kurt Lewin, también se presentaron los resultados de las dos entrevistas realizadas: La primera para diagnosticar el problema y la segunda para demostrar la necesidad de un plan estratégico que contribuya al cambio organizacional.

Actividad	Selección del modelo propuesto, aplicación de la tabla de magnitud (Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto), entrevistas aplicadas al personal de la Alcaldía de Chiriguana.
Resultado de la investigación fase 4	Presentación del modelo, resultados de tabla de magnitud, resultados de las dos entrevistas a través de gráficos, análisis y resultados, es decir, estadística descriptiva.
Fase 5	Presentación de propuesta y recomendaciones
Actividad	Elaboración de Plan estratégico. Aplicación del Modelo de Kurt Lewin, Metas estratégicas y plan de comunicación
Resultados de la investigación	Se realizaron socializaciones, talleres, feed back, entre otros, se mostraron muy receptivos
<b>Fuente:</b> Elaboración Propia (2020)	

## **2.- Capítulo 2: Marco Referencial**

### **2.1 Marco Conceptual**

En el presente capítulo se presenta diversos conceptos que son primordial en el estudio, el cual forman parte fundamental en la comprensión e interpretación de los objetivos propuestos: Cambio organizacional, procesos del cambio organizacional, teoría de Kurt Lewin, causas de los cambios organizacionales fallidos y plan estratégico.

#### **2.1.1 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional, es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. (Barroso y Delgado, 2007, P. 326)

Estos autores definen el cambio organizacional como aquellos procedimientos y/o pasos donde la empresa se ve afecta por factores externos que se convierten en amenazas y debilidades, en cuanto a los factores internos contribuyen a la promoción del desarrollo, avance, adaptación utilizando diferentes métodos para disminuir la resistencia al cambio.

También, Guizar (2004), es un proceso interactivo de investigación-acción de diagnosticar; comprende un conjunto de intervenciones de cambio planeado que tienen como eje fundamental los valores humanistas y democráticos, para lograr los objetivos del personal y de la organización.

Se puede inferir que son aquellos pasos donde interviene la investigación acción que donde participan las ciencias sociales donde se estudian las actitudes, valores y toma decisiones para así cumplir con una serie de meta a nivel personal e institucional.

#### **2.1.2 Gestión del Talento Humano**

La gestión de talento humano (GTH), en los primeros años, indicaban el estado alcanzado de actividades ejecutadas por el personal, permaneciendo inalterables a pesar que la gestión organizacional ha modificado su visión estratégica en estos últimos tiempos. Para Maxwell (2016), parte del concepto que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y

aporte. Para quienes investigan, la GTH son acciones que ejecutan las personas, mediante sus competencias, en un área en específico, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y colectivamente en un entorno organizacional.

De acuerdo a recientes estudios internacionales, realizados en el área de talento humano por Manpower Group y Deloitte (2018), se hace énfasis en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos, y la escasez de talento a nivel mundial, alcanzando el valor más alto de estos últimos 12 años, representando el 45%. Ante las necesidades de nuevas habilidades, fuerza laboral que envejece, endurecimiento del mercado laboral, situaciones políticas, económicas y sociales que atraviesan las organizaciones, por lo que es necesario desarrollar estrategias que le permitan a la empresa desde el talento humano, poder consolidar sus metas.

Es por ello, que en el presente estudio el talento humano es indispensable no como un recurso pero si como participante para poder lograr un cambio organizacional donde se logró un mejor ambiente laboral, donde se desarrollen nuevas habilidades, actitudes, motivación entre otros.

### **2.1.3 Procesos del cambio organizacional**

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la organización (Chiavenato, 2001). En este sentido, todo cambio implica un proceso de aprendizaje organizacional que apunte al cambio tanto actitudes y valores de los sujetos, como procesos y estructuras organizacionales.

### **2.1.4 Teoría de Kurt Lewin**

Lewin (1951) desarrolla una teoría dinámica, donde explica que la conducta del sujeto está en función de la interacción del individuo con su ambiente social, esencialmente en función de los distintos grupos a los que la persona pertenece. Rasgo a tener en cuenta cuando se introduce un cambio organizacional, pues no se debe centrar solo en el individuo de forma aislada, sino en este dentro de su ambiente social; teniendo como unidad de cambio al grupo social al que el sujeto pertenece. Tacoronte y Contreras (s/f)

El “status quo” de la organización, para Lewin (1951) es un estado de equilibrio dinámico entre fuerzas que tienden a favorecerlo y fuerzas que tienden a contrarrestarlo o impedirlo; y para que se efectúe un cambio se hace necesario romper con ese equilibrio dinámico entre dichas fuerzas. “Descongelación” (Un freezing), es el nombre que recibe este proceso inicial donde las viejas ideas o prácticas son suprimidas por otras nuevas; y puede inducirse aumentando las fuerzas promotoras del cambio creciendo la percepción de beneficios asociados a este, disminuyendo las resistencias u obstáculos al cambio, o combinando ambas posibilidades. A continuación del “Cambio” entendiendo por este el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas-, viene la estabilización “Recongelamiento” (Refreezing) requiriendo la integración de los nuevos puntos de vista dentro de la estructura del sistema organizacional. El “Recongelamiento” supone la vuelta de la organización a un equilibrio dinámico, de fuerzas que apoyan o restringen cualquier intervención.

La institución vuelve así, a adquirir un nuevo estado de relativo equilibrio, donde las prácticas cotidianas seguirán estables hasta que se introduzca un cambio que haga que aparezcan, nuevamente, una serie de fuerzas que luchan entre sí, volviendo a crear una motivación para el cambio.

### **2.1.5 Causas de los cambios organizacionales fallidos**

La necesidad del cambio en la empresa se origina a partir de concebirlas como sistemas abiertos, donde los cambios en un sistema afectan a los otros sistemas con los que interactúa, e impactando en la sociedad en general. Como así también, los cambios que se producen en la sociedad afectan a todos sus subsistemas. (Jiménez, 2010)

Existen diversas causas de los cambios organizacionales que fallan donde intervienen los sistemas abiertos que unidos entre si terminan perturbando el resto de las partes de la empresa y a la vez la organización en general.

### **2.1.6 Plan estratégico**

Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres

próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Por consiguiente, el plan estratégico se refiere a la toma de decisiones que considerando previsiones a un corto, mediano y largo plazo, para que la empresa sea más eficiente y eficaz para ser más competitiva donde se beneficien y se motiven los diferentes actores de la empresa.

### **2.1.7 Ambiente laboral**

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores que lo han definido como: La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2001, P. 75)

## **2.2 Marco Teórico**

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico según Tamayo (2012) “amplía la descripción del problema, integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”. Es el respaldo organizado en argumentos teóricos y referenciales que se le da al problema de investigación. Es la evaluación, presentación y pertinencia de enfoques y resultados de teorías e investigaciones en diversas áreas del conocimiento, los cuales han abordado directa o indirectamente, una problemática similar a la del proyecto actual. A continuación se describen las variables en estudio:

### **2.1 Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano desde lo estratégico, es un campo de la teoría del management, forma parte del enfoque de la gerencia de recursos humanos, teóricamente se arraiga en el proceso histórico del desarrollo de la teoría de la organización, dentro de la perspectiva de la gestión de recursos humanos y capacidades (Escobedo y Andrade, 2017), orientada por su naturaleza y forma de dirigir estratégicamente el capital humano,



mejorando el desempeño organizacional (Pantouvakis y Karakasnaki, 2017), expresado en términos de eficiencia, eficacia en el manejo de recursos, mejorando la productividad y rentabilidad de las empresas.

Como se puede observar para estos autores la gerencia de recursos humano tiene su historia en la teoría de la organización desde el punto de vista de habilidades, capacidades, actitudes en los recursos humanos a través de lineamiento estratégicos con la finalidad de mejorar el desempeño de los empleados. También, se puede definir como el conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Es un proceso que ha ido desarrollando y ascendiendo su importancia a medida que las empresas impulsan el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

Chiavenato, (2009), la administración del talento humano “es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (P. 19)

También, Chambers (1998), “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (P. 18).

Igualmente, Covey, (1966), expresa que “es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (P. 18).

Una vez citado estos autores, la gestión de talento como concepto ha ido aumentando mucho en los últimos 23 años. Las organizaciones se han trazado como meta que la gestión del talento en práctica contribuye a dar solución al problema de retención de empleado.

La gestión del talento humano está orientada a las actividades operativas - administrativas, dotando a la empresa de colaboradores con competencias genéricas y técnicas transversales. Garantizar la ventaja derivada del factor humano se hace inimitable por la ambigüedad causal y complejidad social inherente a la integración de las mismas provocando en la competencia dificultades al replicar las transferencias de esas habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que se desarrollan (Ramírez, Lay, Avendaño, y Herrera, 2018).

Las teorías actuales de la gestión humana han dejado de corresponder al dominio exclusivo de un área del conocimiento, ya sea la sociología o administración, se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones que desde diferentes ciencias y disciplinas se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar el sujeto de estudio: los actores de la organización. Todo esto, da cuenta que la gestión humana debe posibilitar el establecimiento de la estrategia del negocio, creyendo en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible, cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, líderes de talento humano que entiendan las implicaciones del capital humano sobre las situaciones del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, concienciando que la función de la gestión humana actualmente es formar estrategias más que colaboradores pasivos (Caplan, 2014).

Se puede inferir que la gestión de talento es un conjunto de técnicas y estrategias dentro de una empresa, creados para gestionar, desenvolverse, motivar y mantener a los colaboradores. Permite detectar las necesidades de los empleados y así enfocarlos en los objetivos y metas de la organización.

## **2.2 Cambio Organizacional**

En la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, la idea del cambio es multisignificante y constantemente referenciada como mecanismo para sobrevivir, para mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones; también lo es el objeto del cambio, pues se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, por mencionar algunos de una amplia lista de objetos de cambio. Estos diversos significados y connotaciones que se le dan tienen en común el supuesto de que gestionar el cambio es posible.

Por otra parte, en la literatura sobre los estudios en tipología de las organizaciones se han agrupado las teorías de diferentes maneras, según la utilidad buscada, lo cual nos permite reconocer las organizaciones dependiendo de su perspectiva dominante (Ramírez, 2000); conforme a la identificación de esquemas meta teóricos que permitan aglutinar las

teorías de la organización con base en las diferencias cualitativas de su estructura, el comportamiento, el cambio y los papeles de la gerencia (Astiey y Van de Ven, 1983).

El cambio organizacional, Zarazua, (2012) es “el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (P. 38).

El cambio organizacional, Gimón, (2001), es también “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (P. 23).

También, Moreno, (2005) “El conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.

Igualmente, Benner, (2009), “es un reto importante para las organizaciones, incluyendo también el proceso de evolución y adaptación de las organizaciones ante los cambios del entorno el cual es considerado un tema importante en la organización” (P. 01).

Chiavenato (2002), “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total”. (P. 01)

Tomando en consideración las definiciones anteriores el cambio consiste en pasar de un modo de ser o estar a otro distinto. Sustituir lo existente por algo que se espera sea una mejora. Como tal conlleva una transición de una situación presente a una deseada y percibida como mejor; lo cual requiere moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio. En este sentido el cambio puede percibirse como un abandono y lo nuevo general incertidumbre.

El cambio organizacional es un proceso constante multiperspectivo de adopción y adaptación, y en este sentido, el análisis del cambio a través de la perspectiva de procesos está ampliamente justificado. De acuerdo con Pettigrew, Woodman y Cameron (2001) la perspectiva de los procesos vista como una secuencia de eventos, acciones y actividades individuales o colectivas que describe cómo las cosas cambian a través del tiempo en un contexto determinado, es la única que permite una observación directa y explícita de los

procesos en acción, y en consecuencia permite describir y darse cuenta de cómo las organizaciones y sus componentes se desarrollan y cambian.

En este mismo orden de ideas, las organizaciones constantemente reciben una gran cantidad de influencia, tanto interna como externa, sin embargo, no todas estas influencias son de interés para las organizaciones. Cuando una influencia es detectada, las organizaciones desarrollan un proceso que implica la intención de tomarla en cuenta o negarse a ella. En este artículo a este proceso se le denomina proceso de adopción. La adopción negativa o no adopción implica una constante en la organización, la decisión de no hacer cambios es una alternativa. Por otro lado, la adopción positiva permite realizar el proceso de adaptación que implica una modificación parcial o total de un recurso, una práctica, una función o la estructura.

### **2.3 Procesos del cambio organizacional**

Una estrategia para el cambio ideal tiene que asegurar que las partes involucradas entiendan perfectamente cómo les afectarán estos cambios, que cuenten con el apoyo necesario para llevarlos a cabo, y que posean las herramientas adecuadas para poder superar cualquier reto que les suponga el proceso, con la mínima frustración posible. Antes de nada es importante conocer cómo los cambios afectan en la mentalidad de todos los integrantes de la organización.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Entre las cuales existen tres fases de Lewin:

El psicólogo Kurt Lewin (1890-1947) definió tres fases en la mentalidad de los empleados durante todo proceso de cambio:

**Descongelamiento:** Kurt (1973), en la fase descongelamiento es necesario tomar medidas que desmantelen la mentalidad existente hasta ese momento en la organización. Esto conlleva tener que superar los mecanismos de defensa iniciales que pretenden evitar

cualquier tipo de cambio. Poco a poco, la gente se irá dando cuenta de la necesidad del mismo, y esto les permitirá pasar a la siguiente fase.

**Cambio:** Kurt (1973), en esta segunda fase es cuando el cambio ocurre. Este periodo de transición suele ocasionar momentos de confusión e incertidumbre sobre lo que ocurrirá en el futuro. En este punto la gente es consciente de que los métodos tradicionales se están cambiando, pero aún no están seguros de cómo serán reemplazados exactamente. Durante esta fase la dirección debe encargarse de comunicar claramente los motivos de los cambios y los pasos necesarios para conseguir que se realicen.

**Congelamiento:** Kurt (1973), la última etapa conlleva el acostumbrarse a los nuevos cambios y acabar tomándolos como el proceso estándar. En esta fase los niveles de confort de los empleados vuelven a la normalidad. A pesar de que muchos aún critican a Lewin (debido sobre todo a la última etapa, con el argumento de la imposibilidad de acostumbrarse cómodamente a los cambios en el mundo de hoy, debido a su extrema rapidez), su gran contribución fue la idea de que el cambio debe analizarse como un proceso en vez de por medio de etapas individuales.

Por lo tanto, Un cambio institucional implica no poder incorporar fuertes reglas para elaborar el propio cambio, incluso se abren muchos espacios de ambigüedad para la definición de problemas y soluciones, así como para la participación de actores. Los cambios inducidos por las políticas públicas parecen pequeños comparados con los producidos de forma continua y gradual, de hecho, esto último ocurre primero y su formalización después. En el corto plazo los fracasos son subsanados por la retórica, la persistencia a largo plazo legitima la solución, y los resultados favorables de todas las manifestaciones del cambio se atribuyen a las políticas que lo indujeron (March y Olsen, 1989).

En estos procesos, es importante tener claro que no puede haber ausencia de procesos o la deficiencia de los mismos (ya sea por omisión o desconocimiento) representan un gran obstáculo en el desempeño de las organizaciones debido a que toda organización, así como los elementos que la constituyen e integran, se encuentran inmersos en complejos procesos y son estos procesos los responsables de crear o transformar recursos e intenciones iniciales en productos finales. Aunado a ello, la utilización de análisis parciales, de prácticas limitadas, de metodologías copiadas y la implementación fallida de herramientas

incompletas representan los grandes problemas a vencer. El enfoque de procesos permite analizar al cambio organizacional desde una perspectiva amplia y crea a la vez un complemento entre los enfoques ya existentes. (Rivera, 2013).

Por consiguiente, este autor expresa que el proceso de cambio es estratégico utilizando buenas herramientas y aprovechando una gestión adecuada de elementos internos y externos contribuyen al cambio organizacional.

## **2.4 Teoría de cambio organizacional**

### **2.4.1 Teoría de Kurt Lewin**

La teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo.

La esencia del modelo parte de que, para poder lograr un cambio exitoso, el líder de la organización debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación para analizar como interaccionan entre ellas. La persona capaz de saber que su propio destino depende del destino de todo el grupo estará más dispuesta a asumir responsabilidades por el bien común.

Lewin quien introdujo el modelo de cambio de 3 pasos, es considerado como una contribución clave para el cambio organizacional, pero cuando él desarrollo su modelo no estaba pensando solo en la organización, tampoco pretendía que lo tomarán por separado. Un modelo de cambio exitoso de acuerdo a los 3 pasos es:

**Paso 1. Unfreezing (Descongelamiento):** (Cuando se necesita un cambio) “Lewin, Burner, (2004). cree que la estabilidad de la conducta humana se basa en un equilibrio apoyado en un campo de conducción y el control de fuerzas”. (P. 9)

Burner (2004) “no creía que el cambio sería fácil o que el mismo enfoque podría aplicarse en todas las situaciones”. (P. 9). 15

“Según Lewin, el primer paso en el proceso de cambiar el comportamiento es descongelar la situación o status quo (estado del momento actual). El statu quo se considera el estado de equilibrio.

El descongelamiento es necesario para superar las tensiones de la resistencia individual y el conformismo de grupo. Algunas de las actividades que pueden ayudar en el paso del descongelamiento son: Kritsonis, (2005), motivar a los participantes por su preparación para el cambio, construir la confianza y el reconocimiento de la necesidad de cambiar, y participar activamente en el reconocimiento de los problemas y las soluciones de intercambio de ideas dentro de un grupo.” (P. 2)

**Paso 2. Moving (Movimiento):** (Cuando el cambio es iniciado), Burner (2004), “El descongelamiento no es un fin en sí mismo, crea la motivación para aprender, pero no necesariamente controlar o predecir la dirección del cambio” (P. 9).

En este paso, es necesario mover el sistema de destino a un nuevo nivel de equilibrio. Existen tres acciones que pueden ayudar en el paso de movimiento que son: persuadir a los empleados de que el status quo no es beneficioso para ellos y animándoles a ver el problema desde una nueva perspectiva, trabajar juntos en la búsqueda de nueva información pertinente, y conectar las opiniones del grupo de personas importantes, líderes poderosos para que también apoyen el cambio”.

**Paso 3. (Refreezing (Recongelar):** (Cuando se establece el equilibrio) Este paso debe llevarse a cabo después de que el cambio se ha implementado con el fin de que se sostenga en el tiempo. Si este paso no se realiza los empleados volverán a su antiguo equilibrio. Con este paso se busca volver a congelar, lo cual significa estabilizar el nuevo equilibrio que resulta de la modificación.

Kritsonis (2005), es en esta etapa donde se deben reforzar nuevos patrones e institucionalizar a través de mecanismos formales e informales, incluyendo las políticas y procedimientos (P. 2).

Asimismo, Burner (2004), lo cual implica cambios en la cultura organizacional, las normas, políticas y prácticas dentro de las organizaciones (P. 10). El modelo de Lewin es un modelo utilizado desde hace ya varios años, pero que se continúa mencionando en textos y artículos de la Gestión del Cambio Organizacional.

## **2.5 Ambiente laboral**

El ambiente laboral ha suscitado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización, dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

El precursor de los estudios sobre clima laboral habría sido Kurt Lewin, en la década de los 40, al concluir en su investigación que “el comportamiento está en función de la interacción del medio ambiente y la persona” (Edel, 2007, P. 31)

Sin embargo, el punto de partida de éste concepto sería el postulado de Cornell en 1950, quien habría definido al clima laboral como el conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización.

Desde el punto de vista fenomenológico consta la definición de Peiro y Prieto, (1996), quienes consideran “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (Edel, 2007, P. 33)

## **2.6 Análisis de Caso de éxito de cambio**

### **2.6.1 Situación Encontrada**

Manglano (2019), se trata de una empresa industrial perteneciente a 2 ramas familiares en pleno proceso de sucesión a la tercera generación. La empresa ha llegado a un punto dónde no eran capaces de comunicarse, ni de llegar a ningún acuerdo entre los miembros de las familias que ocupan puestos directivos, lo que provoca que la empresa esté totalmente bloqueada a la hora de tomar decisiones.

Este bloqueo estaba provocando grandes retrasos en el lanzamiento de nuevos productos, un mal servicio de entrega, bloqueos en las apuestas hacia nuevos productos, una rentabilidad negativa en los últimos años.

Otro efecto que estaba causando esta separación entre las familias era una falta evidente de rigor y autoridad que incluso se mostraba con familiares que habían



abandonado sus responsabilidades en la empresa pero seguían cobrando su sueldo, profesionales que decidieron reducir sus responsabilidades y asumir sólo partes de la gestión (no así de su sueldo).

La situación había llegado a tal límite que la idea inicial es valorar la compañía en caso de que si el trabajo no tiene éxito, dividirla o venderla. Es por ello que los 2 hijos del fundador de la empresa, deciden confiar en Improven para que se les ayude a reconducir la situación o, si no cambia la tendencia, se lo digamos y demos los pasos necesarios para venderla.

## **2.7 Ejemplo de desarrollo del proyecto**

### **2.7.1 El proyecto se desarrolla trabajando 3 áreas en paralelo:**

**2.7.1.1 Estrategia.** Lo que se buscó inicialmente fue definir conjuntamente el futuro y plan estratégico de la empresa, empezando desde su visión, misión, y valores compartidos. El objetivo era crear un marco que permitiera entender las distintas sensibilidades e inquietudes, acercar y posibilitar los primeros acuerdos sobre hacia dónde se pretende llevar a la empresa y lo que se quiere hacer con ella. En esos primeros pasos dirigidos por el equipo de Improven, los directivos-familiares apreciaron que, en el fondo, no tenían una visión tan distinta de la empresa y de lo que les gustaría que fuera. Eso hizo que se pudiera seguir construyendo y bajando esa visión/misión a temas más tácticos y operativos y que cuando surgiera algún foco de discusión nos apalancáramos en ese acuerdo de fondo. En este punto también se trabajó en definir qué mercados podían ser más interesantes para la empresa, cambiando los segmentos de clientes y focalizando los esfuerzos y principales recursos en 2 segmentos en concreto, para los que se definió e implanto para cada uno una nueva propuesta de valor, lo que resulto fundamental en los resultados obtenidos.

**2.7.1.2 Resultoría.** Cuestionando y modificando cómo se estaban haciendo las cosas hasta ese momento. De las primeras cosas que se realizaron fue objetivar la situación de la empresa, definiendo y calculando los primeros indicadores clave de gestión y que se discutiera no en base a sensaciones, si no con datos objetivos. Eso ayudó a bajar el nivel de las discusiones de un nivel emocional a un nivel más racional. Utilizamos nuestra metodología de implantación creando equipos de trabajo con objetivos concretos para empezar a unir la división que se había creado en la empresa y a construir e implantar

conjuntamente con ellos, con nuestro liderazgo las acciones que sostenían el plan estratégico definido. Se estructuraron los siguientes grupos de trabajo durante el primer año de proyecto:

1. Metodología de lanzamiento de productos
2. Mejora de los plazos de entrega
3. Gestión de incidencias
4. Comunicación a cliente desde ADV
5. Seguimiento comercial
6. Retribución variable comercial
7. Control de producción

**2.7.1.3 Organización.** Lo primero que se definió fue un organigrama de empresa orientado hacia la estrategia de la empresa y definiendo las responsabilidades de los directivos y mandos intermedios. Se establecieron foros de comunicación y toma de decisión para los directivos, como el Comité de Dirección operativo semanal y mensual, dónde se ponían en la mesa las situaciones del día a día y se buscaban soluciones conjuntas. También se puso en marcha un Consejo de Familia para discutir las inversiones, la estrategia de la empresa, pero dónde no se tomaban decisiones operativas del negocio que se dejaban en manos del Director General.

El funcionamiento del Consejo de Familia fue progresivo y tuvimos que aprender a diferenciar los asuntos que se trataban en ese Consejo de Familia y en el Comité de Dirección e ir elevando los asuntos a tratar en ese Consejo de Familia. Otras acciones que se llevaron a cabo fue la eliminación de la separación física entre los equipos, por lo que se trasladaron las personas que estaban en otras instalaciones y las que estaban en otras estancias de la empresa a las mismas oficinas diáfanas, con una comunicación directa entre las personas y eliminando, también físicamente, la sensación de separación que existía hasta la fecha.

En este proceso, los directivos-familiares también tuvieron una actitud muy positiva anteponiendo la empresa a ellos mismos, lo que permitió los avances y acciones implantadas que nos iban dando credibilidad y confianza para continuar en el camino y no renunciar a la empresa.

Poco a poco la comunicación iba fluyendo fuera de estos foros lo que está provocando mayor flexibilidad y agilidad de la empresa y mayor naturalidad en la gestión de la misma.

Todo lo anterior llevó a la empresa a una red mucho más sólida de comunicación tanto a nivel directivo como operativo, derribando los muros que durante años se habían construido en la empresa y con una definición clara de lo que querían ser y cómo lo iban a hacer, con un soporte metodológico y técnico.

#### **2.7.1.4 Resultados económicos**

Durante el primer año de proyecto se consiguió cambiar la dinámica de pérdida de dinero para empezar a ganar un poco de dinero y comenzar un crecimiento en ventas que se concretó en el segundo año con un crecimiento en ventas de un 10% y con una mejora del resultado neto de 3 p.p. y con expectativas de seguir creciendo durante los próximos años y mejorar sustancialmente los resultados. A nivel más operativo, los días medios de servicio habían bajado de 40 a 25 días y el plazo de solución de incidencias de 25 a 15 días aproximadamente.

#### **2.7.1.5 Conclusiones**

Con la fijación de un objetivo común, la toma de decisiones de negocio, la mejora de la comunicación en la empresa y la implantación de técnicas de gestión y objetivación de las decisiones, así como la voluntad de los directivos-familiares de que todo saliera bien ha hecho que la empresa haya mejorado sustancialmente en su gestión y en sus resultados y que afronte un futuro mucho más prometedor y atractivo con una presencia internacional cada vez más sólida.

### **2.8 Causas de los cambios organizacionales fallidos**

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Otras veces dicho cambio viene debido a la necesidad de responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía (desorden), tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el

mundo de la competencia en que se inscriben. Así pues, el cambio organizado viene cuando se incluyen estrategias, acciones, estructuras, comportamientos y tecnología que sirven para abordar los nuevos retos y problemas a los que se enfrenta la compañía. El principal criterio que rige el cambio es, el deterioro de los indicadores en la gestión que impactan en los retos y metas que fijan los directivos dentro de la compañía. Estos indicadores de eficacia y eficiencia delatan problemas estructurales y conductuales de dichos recursos materiales o humanos con los que cuenta la misma. Entre dichos criterios pueden estar: los beneficios, el volumen de ventas, el ausentismo, la rotación del personal, los costes, el Clima Laboral, etc.

Siendo más precisos los principales factores que llevan a cambiar a las organizaciones son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos (estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad) y factores externos: sociales, económicos, políticos, legales, culturales y ecológicos. Todos estos factores se están viendo desde dos puntos de vista: primero, desde las particulares repercusiones que tengan sobre la organización y, segundo, desde el abordaje que les den los directivos.

El profesor John Kotter se graduó en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) con una licenciatura en Ciencias en Ingeniería Eléctrica y Ciencias de la Computación en 1968, luego obtuvo un Master en Ciencias del MIT en 1970 y en la Universidad de Harvard, un Doctorado en Administración de Empresas 1972. A los 24 años ingresó en el cuerpo académico de Harvard, donde fue nombrado profesor titular con 33 años, en 1980. Es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del management contemporáneo. En el año 2001 fue elegido como el gurú de liderazgo más importante de Estados Unidos por la revista Businessweek. Autor de 18 libros publicados en más de 50 idiomas, es una referencia en gestión del cambio a nivel mundial.

Sus aportes a los temas del liderazgo y el cambio organizacional siguen orientando la agenda en la gestión de multitud de compañías en todo el mundo, bajo un enfoque práctico y dinámico. Basado en el estudio de decenas de casos de cambios significativos, a nivel internacional (reestructuraciones, cambio de estrategias, programas de calidad, renovación cultural entre otros), Kotter destaca 8 errores que explican por qué las empresas fracasan:

1. Permitir un exceso de complacencia
2. No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa

3. Subestimar el poder de una visión
4. Falta de comunicación de lo que es la visión
5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión
6. No dar lugar a triunfos a corto plazo
7. Cantar victoria demasiado pronto
8. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa

Para reducir y amortiguar dicha resistencia al cambio, hay seis estrategias principalmente:

1. Educación y comunicación
2. Participación
3. Facilitación y apoyo
4. Negociación
5. Manipulación y cooptación
6. Coerción

Se dice que el proceso de cambio tiene que ver con causas identificadas y no identificadas que lo producen, pero también con planes explícitos y realistas que puedan generarlo. Lo cual conduce a una tercera opción. Aparte de las causas y los planes es importante también considerar los agentes que lo dirigen (directivos y agentes de dicho cambio). Los agentes del cambio, son aquellas personas que tienen la función de catalizar mediante la estimulación, la facilitación y la coordinación dicho proceso, en otras palabras, gobiernan el cambio. Dichos agentes son internos y externos, y según el tipo de participación son generadores, implementadores y adoptadores del cambio.

En general, el cambio es un proyecto que requiere ser liderado y dirigido por directivos con un diagnóstico claro de la situación, del cual resultará un propósito de transformación, con un diseño diáfano, con costos establecidos e inscrito dentro de la planificación de la propia compañía. Lo cual no es posible lograr si no existe el respaldo institucional de la empresa y el compromiso y conocimiento de todos sus integrantes.

Si bien es difícil cuantificar los costes económicos que existen de un ineficiente control y gestión en la transición a dicho cambio, ya que estos no aparecen ni se registran en los balances de las compañías en forma de pérdidas, no se debe olvidar que dichos costes tienen otras manifestaciones y percepciones en los integrantes de las mismas.

**Tabla 4.** Revisión Documental

<b>Fuentes Bibliográficas</b>	<b>Propuestas de Solución</b>
Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ª. Edición). México: Mc Graw Hill.	Gestión del Talento Humano
Zarazua, G. (2012). La importancia de la gestión empresarial para el cambio Organizacional en una empresa del sector de la industria hidráulica. México: Universidad Autónoma de Querétaro.	Cambio Organizacional
Kurt, L. (1973). Dinámica de la Personalidad. Ed. Morata	Procesos del cambio organizacional: Tres fases en la mentalidad de los empleados durante todo proceso de cambio: Descongelamiento, Cambio y Congelamiento
Harold, K. y Heinz, W. (2002). Administración. Una perspective global. Editorial Mc Graw Hill.	Planeación, organización, dirección y control
García, T. (2012). Definición de control. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 285). México D.F: EDICIONES LAROUSE, S.A. de C.V, México, D.F.	
García, T. (2012). Definición de dirección. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 351). México: Ediciones La Rousse, S.A. de C.V, México, D.F.	
García, T. (2012). Definición de Organización. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 743). México: Edición Larousse, S.A. de C.V., México, D.F.	
García, T. (2012). Diccionario Enciclopedia Larousse. México: Ediciones	

Lalarouse, S.A, de C.V., México, D.F.	
Burner, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. <i>Journal of Management Studies</i> .	Teoría de Kurt Lewin Paso 1. Unfreezing (Descongelamiento) Paso 2. Moving (Movimiento) Paso 3. (Refreezing (Recongelar)
Manglano, C. (2019). Caso de éxito: cambio de la organización Improven. Recuperado en: <a href="https://www.improven.com/blog/innovacion-caso-de-exito-cambio-de-la-organizacion/">https://www.improven.com/blog/innovacion-caso-de-exito-cambio-de-la-organizacion/</a>	Análisis de Caso de éxito de cambio
<b>Fuente:</b> Elaboración Propia (2020)	

## 2.9 Modelos generales del Cambio Organizacional

Los modelos de cambio organizacional En los diferentes modelos que han surgido de cambio organizacional sus fases se adecuan dependiendo de las organizaciones o ambientes dentro de los que se desarrollaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con un solo fin común; todo sistema por su naturaleza está regido sobre la premisa de que por el simple hecho de existir tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, igualmente el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir, son estas fuerzas de cambio las que son analizadas por estos autores en sus modelos. Entre los más destacados se encuentran:

### 2.9.1 Modelo de cambio Nadler

Partiendo del modelo de intervención de Lewin, Nadler (1982), considera que el éxito de los programas de cambio se garantizan a partir de solventar los tres problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio: la disminución de la resistencia al cambio-unfreezing, la necesidad de controlar la transición change, y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder-refreezing con Lewin, Nadler considera que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y organizaciones. Para ello, el autor considera que es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el

estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual. (Negrete, 2012).

**2.9.1.1 Control de la transición.** La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitado según Nadler si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión de futuro, si se utilizan influencias múltiples y coherentes, si se desarrollan nuevos diseños organizacionales, y por último si se construyen mecanismos de feedback.

**2.9.1.2 Reconfiguración de la dinámica política de poder.** El establecimiento de un nuevo nivel de comportamiento o de funcionamiento de la organización se produce a partir de: asegurar el apoyo de los grupos clave, utilizar el liderazgo para generar energía de apoyo del cambio, utilizar símbolos y lenguajes, y a partir de cimentar la estabilidad. De este modelo se rescata que debe haber un cambio de conducta y actitud, lo que nos llevaría a que la cultura debe de ir en sintonía con el cambio organizacional, además de destacar la participación del directivo como el agente de cambio que representa un desafío para el statu quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones. En este sentido, se va enfocando hacia la definición del motor del cambio, como avanzaban Van de Ven y Poole (1995), el cambio se orienta hacia una meta y es conducido por individuos con poder en la organización y capacidad adaptativa.

**2.9.1.3 Agente de Cambio.** Como se mencionó en los párrafos anteriores los cambios en la organización no son fáciles. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. (Negrete, 2012).

Para ello se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”.



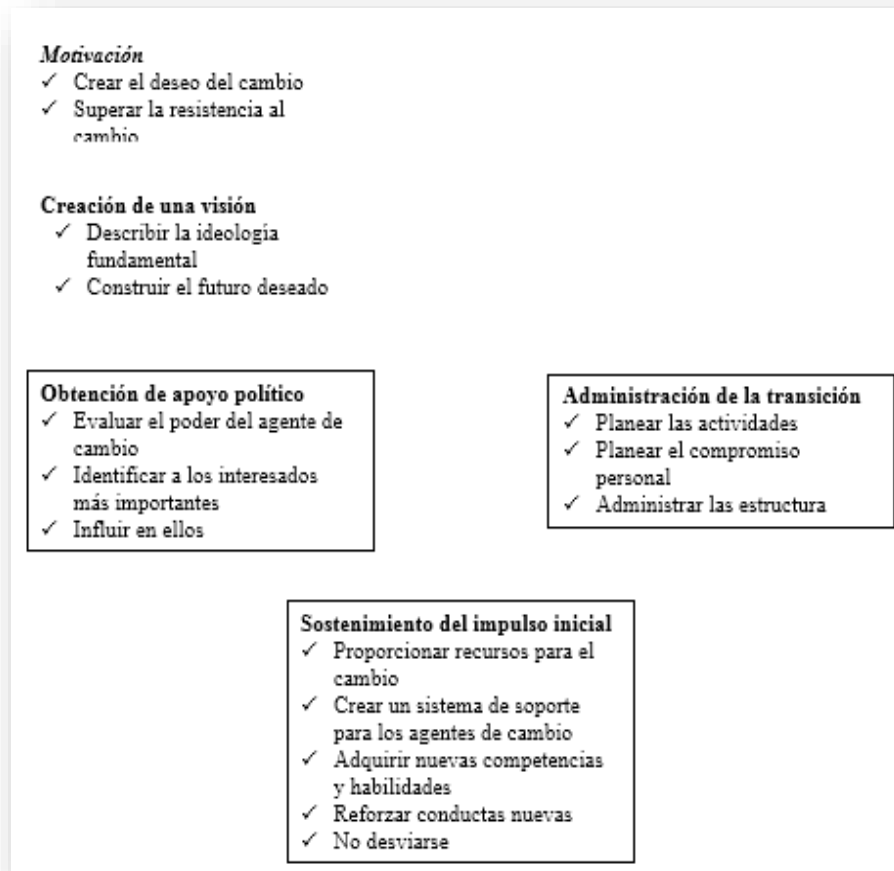
Por lo tanto se puede concluir que un agente de cambio es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social y que generalmente dicho papel se le asigna a los líderes existentes en una organización (Osborn, 1987).

#### **2.9.1.4 El líder y el Cambio Organizacional**

Es vital la necesidad de convertir una organización desacostumbrada al cambio en una que no sólo pueda aceptarlo sino que pueda manejar con rapidez y de manera efectiva, los cambios que ocurren. Por lo tanto se requiere de líderes comprometido, con voluntad y capacidad para lograr un cambio significativo, y para ello debe de producirse en los directivos, la percepción de que el cambio es necesario (Anderson and Painer, 1975). Sin esta conciencia, un estímulo del entorno podría ser considerado irrelevante para la organización. La organización no se vería motivada para actuar y realizar el cambio (Pfeffer and Salancik, 1978).

Se concluye que, el liderazgo es necesario para proveer la visión y crear la actitud positiva y el sentido de valor organizativo para hacer realidad los cambios. Por lo tanto se requiere de habilidades y seguimiento para organizar las piezas y hacerlas funcionar

Al respecto, Cummings y Worley (2007), propone cinco grandes actividades que favorecen la administración del cambio, como se aprecia a continuación:



**Figura 3.** Manejo eficaz del cambio

**Fuente:** Cumming y Worley (2007). El desarrollo organizacional y cambio

Cada uno de estos cuadros representa un elemento esencial en la dirección. La primera actividad se refiere a motivar el cambio y consiste en disponer a los empleados y ayudarles a superar su resistencia. Es preciso crear un ambiente donde se acepte la necesidad del cambio, dedicándole además energía física y psíquica. La motivación es un aspecto esencial al iniciarlo, pues se sabe que los empleados y las empresas tratan de mantener el statu quo y que están dispuestos a cambiar sólo cuando tengan motivos decisivos. La segunda actividad consiste en crear una visión y está íntimamente relacionada con las actividades directivas.

La visión orienta y justifica el cambio; describe además el estado futuro deseado. Al combinarse las dos explican la causa y la forma de llevarlo a cabo. La tercera actividad consiste en obtener apoyo político para el cambio. Las empresas se componen de individuos y grupos poderosos que pueden bloquearlo o impulsarlo; los líderes no pueden

prescindir de su ayuda para realizarlo. La cuarta actividad se relaciona con administrar la transición del estado actual al deseado. Requiere elaborar un plan para administrar las actividades pertinentes y planificar estructuras especiales que operen la empresa durante la transición. La quinta actividad es la de sostener el impulso inicial hasta llevarlo a su término exitoso: se adquieren competencias y habilidades, se refuerzan las nuevas conductas que se necesiten.

Al respecto Cummings y Worley (2007), nos señalan que si los individuos no se sienten motivados y comprometidos, resultará extremadamente difícil descongelar el estado actual. Así como también sin una visión el cambio tenderá a ser desorganizado y disperso. Sin el apoyo de las personas quedará bloqueado y posiblemente lo saboteen. Si el proceso de transición no se maneja con cuidado, a la organización le será difícil funcionar mientras pasa del estado actual al futuro.

Todas estas actividades son importantes en la administración del cambio; en donde la participación del líder es de suma importancia, pues ellos tienen la obligación de prestar mucha atención a las actividades cuando planifiquen y realicen cambios organizacionales. Si los individuos no se sienten motivados y comprometidos, resultará extremadamente difícil descongelar el estado actual, que menciona Lewin (1951). Sin una visión el cambio tenderá a ser desorganizado y disperso. Sin embargo el apoyo de las personas y grupos, quedará bloqueado y posiblemente lo saboteen. Si el proceso de transición no se maneja con cuidado, a la compañía le será difícil funcionar mientras pasa del estado actual al futuro. Y sin esfuerzos por sostener el impulso inicial, tendrá problemas para llevar el cambio a buen término.

### **2.9.2 Modelo del cambio organizacional de Burke**

Este modelo fue desarrollado en la Universidad de Columbia y ha sido probado en diferentes países; presentado por Burke, Siegal y su grupo de investigadores en el año de 1996 es casi un compendio de las anteriores teorías exhibidas en renglones anteriores, así mismo el manejo de esta teoría aplica una serie de importantes recapitulaciones en su aplicación y posterior evaluación de la efectividad de su proceso de cambio, no obstante esos resultados no fueron los esperados, no sobre pasan la media ponderada. Cortes, A; Laitón, Y; Pérez; W. y Salamanca (2020)

Este modelo se basa en seis postulados que son: Respuesta individual al cambio (es la resistencia al cambio y su duración), Naturaleza general del cambio (muestran los patrones que siempre se presentarán en todo cambio generado en cualquier organización), Planeación del cambio (reconocer la insatisfacción de un estado actual, entonces de debe propender por articular un futuro optimo; Involucrando a todos los colaboradores de la organización en los procesos de planeación, no recargarlo a un solo grupo. Así se puede reconocer la influencia que tienen "algunas unidades" de los distintos grupos y subculturas, apreciando el impacto de este entorno exterior en la necesidad de cambio); Administrar el personal (comunicar que se está realizando y que no, para que el personal tome su decisión); Administración organizacional (lograr detectar involucramiento como un medio para construir el compromiso, evitando resistencia en las metas organizacionales); Evaluación del cambio (explica que las quejas, se pueden tornar en observaciones y que a menudo pueden ser signos de progreso y de energía positiva, es la forma de retroalimentar a los colaboradores en atención al progreso).



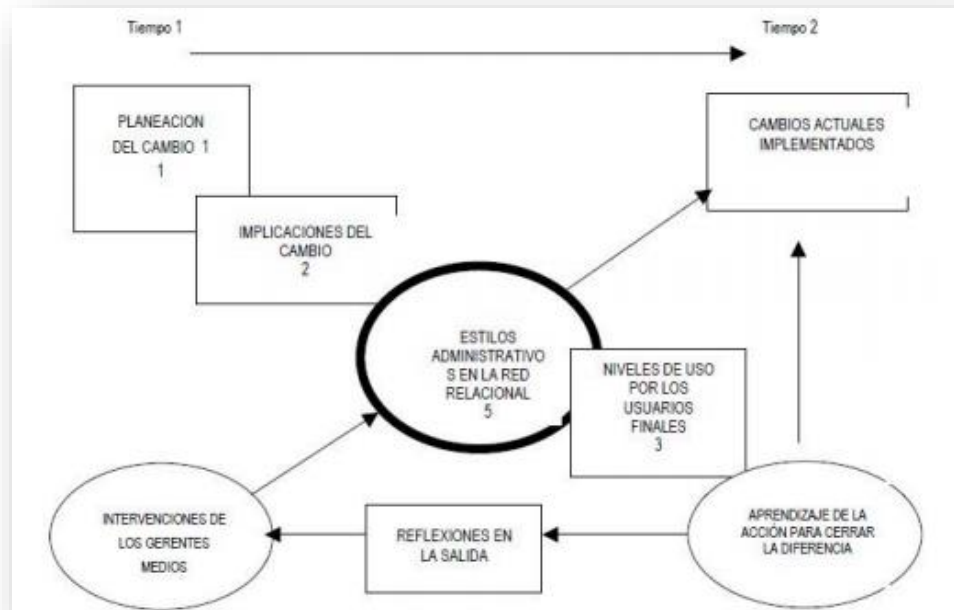
**Figura 4.** Conocimiento del proceso de cambio  
**Fuente:** Siegal, C. (1996)

### **2.9.3 Modelo Schaafsma de redes de cambio organizacional para administradores medios**

Este modelo de cambio organizacional presentado por Schaafsma H. en el año de 1997, pretende que las habilidades de cualquier administrador de personal siempre requieren de modelos nuevos de aprendizaje, el aprender en todo momento. En este planteamiento de cambio Schaafsma utilizó 30 casos de estudio donde se enfatizó en los administradores, coordinadores medios en especial en el sentido de acción investigación. Se enfocó en esta área de administradores, ya que son ellos los que siempre tienen la participación y la reflexión en su actuar diario de actividades, para cambiar las habilidades, prácticas, formas y demás usos en el lugar de trabajo. Cortes, A; Laitón, Y; Pérez; W. y Salamanca (2020)

Al ser mando intermedio, o como lo explica Schaafsma administradores medios, interactúan con la parte superior y los colaboradores esta teoría específica que necesitan nuevas habilidades de comunicación para dirigir y poder realizar cambios; así mismo la teoría se explica en cinco “momentos”, de la “acción-Investigación”, muy conocidos actualmente en la administración diaria los cuales son: Planear, Hacer, Verificar, Actuar y reflexionar el modelo PHVAR.

Estos cinco momentos se desglosaría de la siguiente manera: la planeación del cambio que este administrador medio logre construir el consenso entre los actores de la organización que afectara el cambio, en segunda instancia Implementar el cambio (Hacer) logra identificar las implicaciones del cambio a ejecutar, luego se debe evaluar (verificar) críticamente los modelos propuestos identificando que podrían existir las siguientes variables: el no usar la propuesta, su debida orientación y preparación, se puede volver de rutina con experiencia, o puede existir una renovación veraz en el proceso, se debe propender por tomar acción (Actuar) y planeación de nuevas políticas con posibles intervenciones de supervisores, entrenadores o acceso a aprendizajes sobre este nuevo cambio, en última instancia el Reflexionar haciendo una crítica del modelo y de sus resultados incluyendo en lo posible a todo el grupo de trabajo.



**Figura 5.** Implicaciones del modelo relacional para la administración media.  
**Fuente:** Schaafsma (1997)

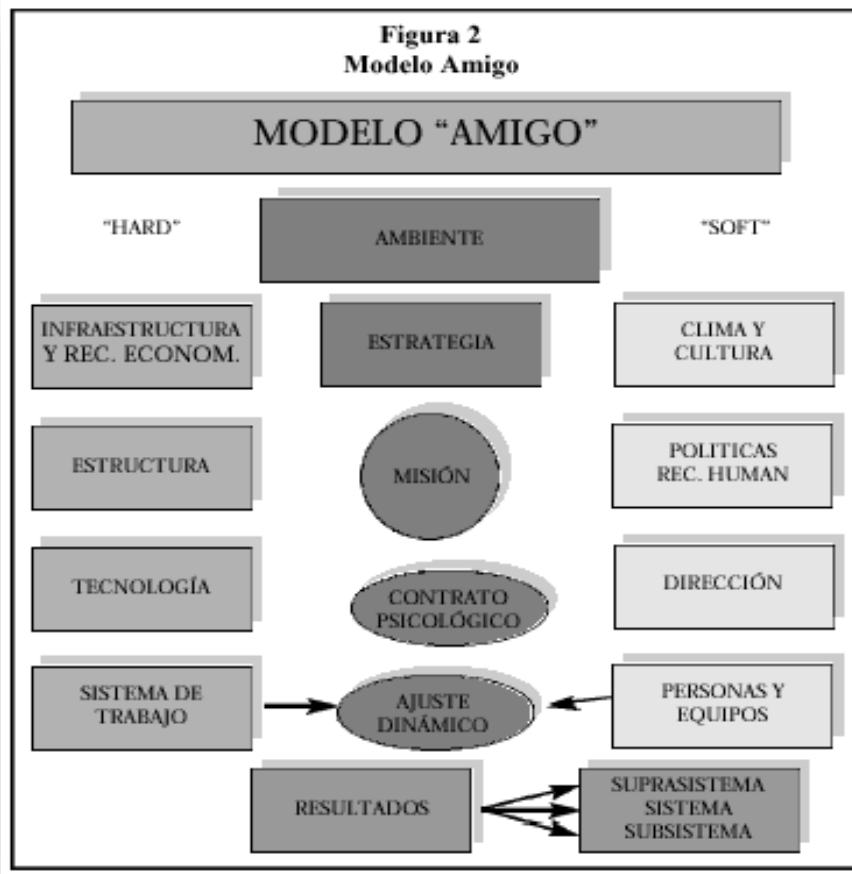
Este modelo enfatiza que el administrador encargado del cambio se enfrentará a varios equipos y este proceso es complejo, es aplicable a cualquier empresa es vital ya que se enfoca en cargos intermedios y con carga de manejo de personal y es ahí donde el autor explica que es el funcionamiento principal de cualquier organización.

#### **2.9.4 Modelo AMIGO (Análisis Multifacético y de las Interdependencias de la Gestión Organizacional)**

Planteado por Peiró en el año de 1999, diferencia desde un principio los aspectos “duros” y “suaves” de cualquier organización así mismo plantea una consideración dinámica del futuro ajuste y de la oportunidad organizacional. Cortes, A; Laitón, Y; Pérez; W. y Salamanca (2020).

Es un análisis de los colaboradores, sus grupos de trabajo y la relación con la organización, pero desde el enfoque de la globalidad organizacional, considerando en principio el contrato psicológico y sus resultados. Este modelo se logra identificar cuatro momentos básicos: orientar el desarrollo de la evaluación, aproximación en el análisis, comprensión y gestión frente al cambio, orienta la planificación e implementación y por último valora estas intervenciones y resultados. Peiró plantea las facetas de: duras tales

como: la estructura, los recursos, las infraestructuras, las innovaciones tecnológicas o los sistemas de trabajo y las suaves: la cultura y el clima, la dirección o las políticas y prácticas de la gestión y desarrollo de los recursos humanos.



**Figura 6.** Modelo amigo  
**Fuente:** Peiro (1999)

Como se puede observar existen diferentes modelos del cambio organizacional por lo tanto los procesos de cambio necesitan el compromiso, responsabilidad y disposición de todo el personal profesional con ética para que puedan participar como dinamizadores, líder o agentes de cambio que promuevan acciones que contribuyan a un mejor ambiente laboral.

CARACTERÍSTICA	LEWIN	CONNER	BURKE	SCHAAFSMA	PEIRO
<b>ORIENTADO HACIA LA PERSONA</b>	Su enfoque básico se centra en el cambio del comportamiento del individuo	Habla de crear un prototipo de persona orientada al cambio, pero manteniendo el control sobre sus acciones	Ve el cambio desde el punto de vista del líder. Es el que maneja las dimensiones del cambio	El administrador medio como base para el cambio organizacional, utilizando sus redes de trabajo. Utiliza el liderazgo situacional	Los cambios en los sistemas tecnológicos afectan el trabajo de las personas y esta relación debe ser explicada
<b>ENTORNO ORGANIZACIONAL</b>	El entorno es altamente cambiante y la organización se debe preparar para enfrentar los cambios; realizar una evaluación del identificar la manera de aumentar las cambio duración del eliminar las cambio) cambio	El entorno es altamente cambiante y Se deben encontrar las debe preparar para enfrentar los cambios creando habilidades en las personas. Habla de la naturaleza del cambio (micro cambio, revolucionario) y positivas organizacional y proceso de cambio	Habla de la naturaleza cambio (evolutivo o positivas y negativas macro	Es la base principal de este modelo; considera que la organización se compone de individuos en redes sociales y el aprendizaje de los adultos involucra desarrollo emocional y habilidades del conocimiento	El modelo se puede utilizar para explicar las relaciones que existen entre los diferentes elementos del modelo, y sus efectos

**Figura 7.** Características de diferentes modelos

**Fuente:** De la Garza

Existen otros autores que han planteado modelos de cambio organizacional como son: Lang (1992), French y Bell (1993), Rothwell y Sullivan (1995), Moreno (2003), García (2004), Quirant y Ortega (2006), Russ (2008), Seoudi (2009) y Gareis (2010) los cuales han coincidido en muchos aspectos que de forma resumida se exponen a continuación. El cambio organizacional implica la presencia de tres elementos:

1. Los procesos (en el que se llevará a cabo el cambio),
2. El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio) que proporciona el apoyo técnico necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito y
3. El estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar).

Otro aspecto que resalta en casi todos los modelos es la etapa de concienciación de los trabajadores con la necesidad de realizar procesos de cambio y plantean los elementos que deben lograrse para poder cumplimentar exitosamente esta etapa y con ello el



compromiso del capital humano con el proceso de cambio que se implementa. Las etapas que fueron generalizadas por estos modelos son:

- a) Diagnóstico de la situación,
- b) Determinación de la situación deseada,
- c) Determinación de la acción a seguir,
- d) Ejecución de las acciones y
- e) Evaluación de los resultados.

## 2.10 Hallazgos y conclusiones del marco teórico

Al indagar en el marco conceptual, teórico y modelos del cambio organizacional se pudo analizar desde diferentes enfoques como lo es la resistencia al cambio, actitudes las cuales están relacionadas con las personas sus acciones, experiencias, actitudes, valores y principios adquiridos dentro de la institución cuando se conforman equipos de trabajos.

El cambio organizacional juega un papel muy importante debido a que las personas que conforman la organización sienten que el proyecto de cambio es un apoyo que permite disminuir su carga laboral, motivarlos, informarles sobre la visión, misión, principios que en un periodo de tiempo contribuye con la cultura de la empresa.

También, el ambiente laboral en una organización es un elemento que tiene una gran relevancia en el desempeño de los empleados en cuanto a la calidad del trabajo, muchas empresas no toman en cuenta el clima laboral debido a que se debe hacer una inversión, sin embargo es necesario hacerla por el bienestar de los trabajadores y la atención al cliente, de esta forma se logra una mayor rentabilidad y productividad. Existen diferentes factores que influyen directamente en el equipo de trabajo:

**Estructural:** Se refiere al tipo de dirección, organización y formalidad que se trata dicha institución.

**Ambiente social:** Se aplica en el compañerismo, empatía, conflictos, comunicaciones entre otros.

**Personales:** Están conformadas por las actitudes, expectativas y motivación tanto profesional como personal.

**Propias del comportamiento organizacional:** Este factor sería el absentismo, tensiones, satisfacción laboral, rotación entre otros.

De acuerdo a estos factores, el proceso de cambio incluye actividades dirigidas a contribuir en la organización para que obtenga exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de realizar negocios. Los cambios son fruto del desarrollo de las organizaciones, planes, la transformación de sus acciones, determinación de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y las características del ambiente donde actúa.

Pero a la vez, la necesidad del cambio es un paso metódico dentro de la dinámica de una empresa; los avances tecnológicos, juegan un papel indispensable en los aspectos de la eficiencia organizacional. Es por ello, que la organización

implementa tecnología continuamente adecuándose a nuevas maneras de hacer las cosas. También, las personas son propensas al cambio es notable cuando se mira el entorno, por lo tanto, el cambio en lugar de ser una opción es ineludible.

Por lo tanto, la teoría del cambio organizacional según Kurt Lewin, considera el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas internas y externas dentro de un sistema. El proceso del cambio lo conforman:

**Descongelar:** Como por ejemplo abrir una nevera para que comience el proceso de descongelamiento: Las creencias y hábitos tanto individual como grupal. Luego se generan las dudas donde sale la incertidumbre, ansiedad y tensión para así iniciar la sensibilización.

**Cambiar:** Implementar nueva manera de trabajar, para crear nueva cultura, pautas, comportamientos entre otros.

Finalmente, congelar, es transformar, es decir, la nueva manera de trabajar, transformar las normas generales y consolidar nueva cultura.

En este mismo orden de ideas, las principales causas de los cambios organizacionales fallidos se encuentran: No tienen una buena comunicación sobre el proyecto de cambio, visión y misión es muy parcial, el tipo de cultura organizacional, falta de interés y capacidad individual, no les gusta trabajar en equipo y la falta de recursos económicos y humanos.

### **3.- Capítulo 3: Marco Institucional de la Alcaldía de Chiriguana, Cesar**

#### **3.1 Marco institucional (Alcaldía de Chiriguana)**

El término “marco institucional” se refiere al conjunto de políticas y leyes nacionales, estatales y locales que determinan el “marco” en el que las instituciones del estado y otras organizaciones como lo es la Alcaldía de Chiriguana:

#### **3.2 Misión Alcaldía Chiriguana Cesar**

Seremos una administración dinámica, eficaz y transparente al servicio de Nuestra Gente Chiriguaneral, con un alto compromiso y orientada al cumplimiento de las acciones sociales propuestas, abiertas a la participación de las comunidades, en las diferentes instancias que la democracia ofrece, basado en los principios de la planificación, concertación, justicia social, oportunidad y solidaridad.

Buscando en conjunto el desarrollo de Chiriguana, con el impulso de políticas públicas y las acciones de gobierno que más favorezcan a las comunidades, fomentando el empleo, dignificando el trabajo local. Beneficiaremos a todos los sectores sociales del municipio con inversiones estratégicas que fortalezcan la democracia y consoliden el Desarrollo Social Integral En Paz.

Bajo los postulados de nuestra administración se dirigirá bajo los postulados del buen gobierno, competencia, concurrencia, subsidiaridad, complementariedad y cumplidora de los compromisos de la gestión pública con equidad social, eficacia, eficiencia, incluyente y participativo, incentivando el liderazgo municipal con la inserción de las iniciativas nacidas de la comunidad y que demuestran ser beneficio general a nuestra gente. Priorizando la atención a nuestra población con mayor grado de vulnerabilidad social y estimulando la creatividad productiva y social del municipio.

#### **3.3 Visión**

En el 2019, con las acciones de gobierno lograremos de Chiriguana Cesar, alcance el desarrollo humano sustentable, consolidando una nueva imagen de nuestra población, más participativa emprendedora, saludable, educada respetuosa de Dios, la naturaleza, la familia y comprometida. Con el trabajo y las oportunidades para todos. Orgullosos de nuestra raza y potencialidades y decididos a consolidarnos como territorio de progreso y paz, para

nuestro beneficio y de las nuevas generaciones, con una economía dinámica con identidad productiva y sostenible ambientalmente, conscientes y protectores de las amplias posibilidades de aprovechamiento de los recursos naturales y el talento de nuestra gente, integrados a los procesos económicos regionales y nacionales, conocedor de los avances sociales y tecnológicos de nuestro tiempo y las oportunidades que ellos brindan, comprometidos con la solidaridad y convencidos de que “entre todos impulsaremos nuestro desarrollo”, para lograr para nuestro municipio la “Paz en el tiempo de la gente”.

### 3.4 Ejes Centrales

Las políticas, directrices señaladas en la Constitución Política de Colombia, las leyes y Decretos que regulan las actividades, competencias, obligaciones y responsabilidades del Municipio y de sus funcionarios, y en especial, el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011), busca desarrollar los siguientes ejes centrales:

**El primero de los ejes** es, Acuerdo por el Bienestar y el Desarrollo Humano, tiene como fin emprender una apuesta por la creación de condiciones y capacidades para el autodesarrollo, ampliando las oportunidades para los pobladores de Chiriguana y enfatizando en criterios de equidad que contribuyan a la prevención y reducción de la vulnerabilidad social.

**El segundo eje:** Acuerdo por el Empleo y el Desarrollo Económico, tiene el objetivo de impulsar un desarrollo económico local dinámico e integrado a los mercados regionales, garantizando la generación de valores agregados económicos y sociales en el municipio.

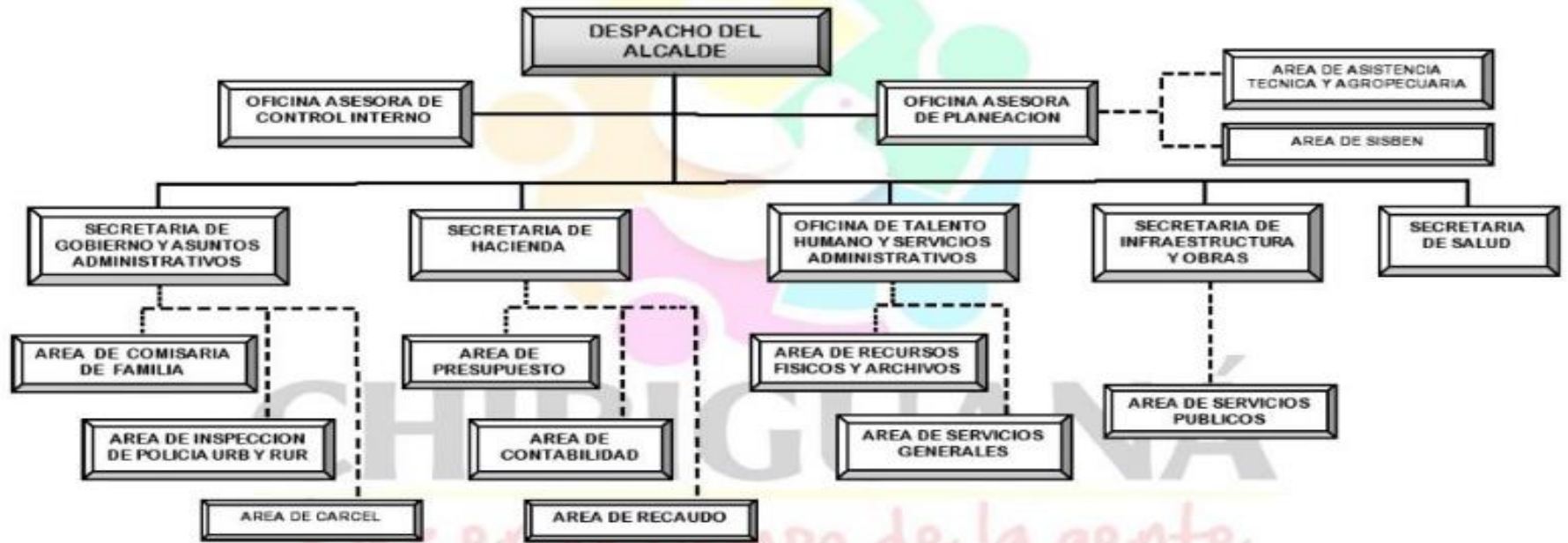
**El tercero,** Acuerdo por el Ambiente y la Sostenibilidad, se enfoca en los procesos urgentes encaminados a garantizar la conservación, recuperación y sostenibilidad del ambiente natural, así como de los ambientes construidos (equipamientos públicos, vivienda, vías, etc.).

**El último eje,** Acuerdo por la Gobernabilidad y el Desarrollo Institucional, se encamina a restablecer las relaciones entre ciudadanía e institucionalidad, fortalecer los esquemas internos de respuesta a las necesidades y construir valores que recompongan el tejido social, la convivencia y la participación.

1. Fortalecer y mejorar la capacidad de ejecución orientado en la racionalidad, la economía de procesos y la efectividad de las acciones.

2. Organizar los trámites y procesos de tal forma que se logre economía en costos y plazos, se facilite a la entidad y en especial a la población acceder a los servicios y la información. Crear responsabilidad real de las acciones no solo en el entorno institucional sino en los funcionarios que intervengan en cada actividad que desarrolla el Municipio asegurando la confiabilidad de los procesos y la información.
3. Asegurar que las actuaciones se hagan con autonomía, independencia y responsabilidad social, libre de presiones e injerencias que oscurezcan los procesos.
4. Todas las acciones y actuaciones se harán bajo el principio de legitimidad fundamentado en la confianza entre el alcalde y los ciudadanos.
5. Se inculcara en los funcionarios el compromiso de trabajar con coherencia, pasión y compromiso social.
6. Se desarrollara una cultura que fortalezca la integridad de los funcionarios.
7. Se exigirá que en todas actuaciones se trabaje con objetividad, rigurosidad y sentido de pertenencia.
8. Se garantizara la participación de la comunidad en todos los procesos que los afecten.
9. Se vigilara que todas actuaciones sean amigables con el entorno físico, social, cultural y político.

Hacia esto la Alcaldía de Chiriguana ha definido acciones que buscan desarrollar una gestión transparente e íntegra al servicio del ciudadano y la participación de la sociedad civil en la formulación de sus planes, programas y proyectos. A continuación presenta el organigrama de la organización:



**Figura 8.** Organigrama de la Alcaldía de Chiriguana

**Fuente:** Alcaldía de Chiriguana (2017)





## 4.- Capítulo 4. Selección del modelo propuesto del cambio organizacional

### 4.2 Descripción del modelo seleccionado

Al realizar la revisión bibliográfica e indagar los diferentes modelos de cambio organizacional el que más se adapta es el de Lewin Kurt para aplicar en el Departamento de Talento Humano, servicios generales, servicios físicos y archivos de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral se propone:

<b><i>Descongelamiento</i></b>	Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales Reconocer la necesidad de cambio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del problema o situación actual</li> <li>2. Preparación del terreno y de la comunicación</li> <li>3. Obtención de información</li> </ol>
<b><i>Movimiento</i></b>	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de información</li> <li>2. Diagnóstico del problema</li> <li>3. Planeación de la acción</li> <li>4. Implementación</li> <li>5. Seguimiento y estabilización</li> <li>6. Evaluación de consecuencias</li> </ol>
<b><i>Recongelamiento</i></b>	Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzado mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de consecuencias</li> <li>2. Monitoreo</li> <li>3. Socialización de aprendizaje</li> </ol>

**Figura 10.** Modelo de Cambio de Lewin

**Fuente:** Adaptado de Rees y Hall (2010)

En la etapa 1, se tomó un mes para recolectar información a través de la tabla de las Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto (Ver tabla Nro. 5). La magnitud se refiere a la importancia asignada a cada aspecto en particular y se ordena de mayor (5) a menor (1). El control: representa el grado en que la organización puede afectar a cada fuerza dentro del proceso

de cambio. Se tienen tres niveles de control: A: Alto; M: Medio; B: Bajo, para identificar los obstáculos. A través de entrevistas nos comunicamos con el líder y empleados del Departamento de Talento Humano para determinar:

**Tabla 5.** Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto

Fuerzas Impulsoras	Magnitud			Control		
	Miembros Consejo	Colaboradores	Total	Miembros Consejo	Colaboradores	Total
Líder	5.0	4.9	4.9	A	A	A
Confianza	4.0	3.8	3.8	M	M	M
Identidad	3.9	3.7	3.7	M	M	M
Cultura	3.8	3.6	3.6	M	M	M
Valores	3.7	3.5	3.5	M	M	M
Responsabilidad en las actividades	3.6	3.4	3.4	M	M	M
Conocimientos y experiencia	3.2	2.0	2.1	B	B	B
<b>Obstaculizaciones</b>						
Canales de comunicación	5.0	4.7	4.7	A	A	A
Centralización en las decisiones	4.8	4.6	4.6	A	A	A
Pasividad de colaboradores	5.0	4.5	4.5	A	A	A
Restricción de tiempo	4.5	3.0	3.0	M	M	M
Alejamiento de colaboradores	3.8	3.1	3.1	M	M	M
Polarización de Actividades	3.6	2.0	2.0	B	B	B
Falta de compromiso administrativo	4.0	1.7	1.7	B	B	B

**Fuente:** Coria, A.; Páez, A; Valderrama, O.; Castillo, I. y Rivera, A. (2006)

La magnitud se refiere a la importancia asignada a cada aspecto en particular y se ordena de mayor (5) a menor (1). El control: representa el grado en que la organización puede afectar a cada fuerza dentro del proceso de cambio. Se tienen tres niveles de control: A: Alto; M: Medio; B: Bajo.

Como se puede observar en la fuerza impulsadora el Líder arrojó un nivel Alto de control el cual puede afectar en el proceso de cambio, mientras que en las obstaculizaciones el nivel más alto fue de: Canales de comunicación, centralización en las decisiones y pasividad de colaboradores. Es de hacer notar que el formato fue tomado de los autores anteriormente citados pero el mismo fue aplicado a los empleados de la Alcaldía Municipal de Chiriguana.

### **Etapa de Descongelamiento:**

En primer lugar, el líder es la persona que contribuye al proceso de cambio él es el principal autor. Segundo, la amistad del líder con los seguidores, se logran un vínculo de comunicación, puede reforzarse con las propias palabras y acciones del líder.

En tercer lugar, los canales de comunicación pueden cambiar y aumentar rápidamente con bajo costo.

Cuarto lugar, la descentralización en la toma de decisiones (intensión del cambio) puede controlarse a partir de la voluntad del líder, debido a la estructura informal de la organización. Se hace una mesa redonda.

Por lo tanto, de esta forma se logra la estrategia de descongelamiento, donde se convocó a una reunión a todo el personal para presentar públicamente al líder con el fin de descentralizar decisiones basadas en la confianza de todos.

Finalmente, la etapa de descongelamiento busca que se inicie la discusión en mesa redonda para determinar las barreras u obstáculos que se le presentan día a día en el Departamento y así realizar los cambios. La reunión se trataron aspectos como: La amistad, confianza, colaboración, limitaciones, recursos entre otros. El líder debe lograr la concientización de las necesidades para así lograr realizar tomas de decisiones más oportunas. Informando que la confianza depositada que se materializó en la invitación para integrarse en la Alcaldía es importante. También, resaltó el papel esencial y los recursos de cada uno de los miembros, y avanzó en el proceso de empoderamiento que llevó a un alto nivel de apropiación del proyecto de cambio.

### **Etapa de Movimiento**

Al realizar una reunión que tuvo como objetivo principal establecer acuerdos para mejorar la actitud de los colaboradores, se determinó que deben hacerse modificaciones y cambiar algunos aspectos en el comportamiento. El personal del Departamento del Talento humano cambio positivamente la dinámica de cumplir con las funciones teniendo como principal características mayor autonomía y empoderamiento, han aumentado las decisiones tomadas por la mayoría de los colaboradores. Se revela que el grado de incertidumbre generado por el proyecto de cambio ha sido reducido dado el empoderamiento y confianza establecido desde el líder-fundador. Los colaboradores han planteado diversas formas de operar, creando “lineamientos” individuales en sus respectivas áreas que les permiten una mejor manera de actuar.

## Etapa de Recongelamiento

Esta fase no ha culminado ya que el proceso de cambio sigue avanzando, en la primera evaluación el consejo expresan que ha sido exitoso y que de una forma individual se presenta una apropiación del mismo. Los empleados (colaboradores) se sienten comprometido con la nueva manera de trabajar por los momentos no hay resistencia al cambio. Se puede decir que existe la autonomía, descentralización para tomar decisiones, responsabilidades, donde se sienten motivados y recompensados. Estos dos aspectos la “autonomía” y “recompensas” son característicos de la tercera etapa del modelo de Lewin al integrar los valores y satisfacción.

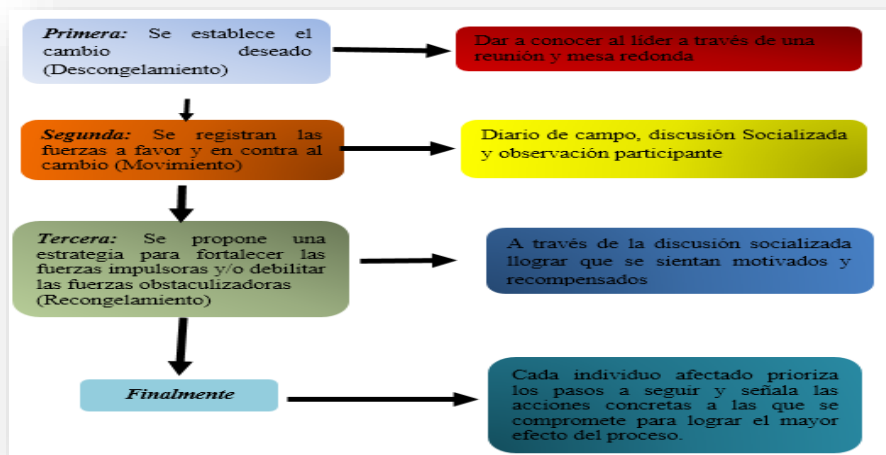
La herramienta o estrategia del modelo de Lewin Kurt se ejecuta en cuatro partes (Ver figura 11):

**Primera.** Se establece el cambio deseado relativo al tema o problema específico.

**Segunda.** Se registran las fuerzas a favor y en contra del cambio, estas fuerzas se califican en las columnas de magnitud y control, evaluando su relevancia y flexibilidad para manejarse

**Tercera.** Se propone una estrategia para fortalecer las fuerzas impulsoras y/o debilitar las fuerzas obstaculizadoras.

**Cuarta.** Finalmente, cada individuo afectado prioriza los pasos a seguir y señala las acciones concretas a las que se compromete para lograr el mayor efecto del proceso.



**Figura 11.** Estructura del diseño metodológico plan de estratégico  
**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

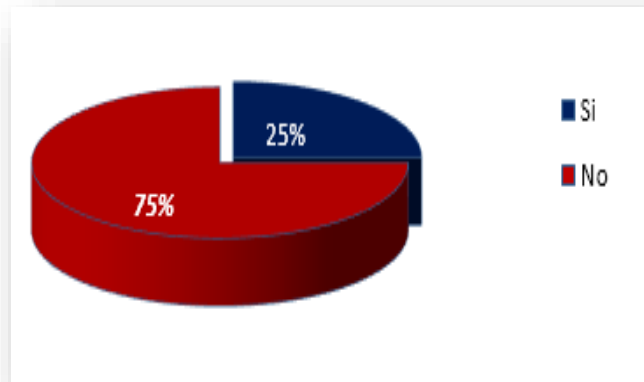
Por lo tanto, en la figura 11, se estructura el diseño metodológico donde se ejecuta el plan estratégico para implementar el cambio organizacional en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar, en primer lugar, se hace un descongelamiento se presenta al líder en las reuniones que se realizaron en las instalaciones de la institución. En segundo lugar, se registran a través de diario de campo, entrevistas y observación participante las fuerzas a favor o en contra (movimiento). Tercer lugar, se presentan estrategias para fortalecer las fuerzas impulsoras y obstaculizadoras (recongelamiento) esto utilizando como herramienta la discusión socializada logrando motivación entre los empleados. Finalmente, cada persona expresa el procedimiento a seguir para lograr las gestiones concretas.

### **4.3 Resultados de las Entrevistas Aplicadas**

En este capítulo se presentan los resultados y conclusiones de las dos entrevistas semiestructuradas realizadas al personal del Departamento de Talento Humano, servicios generales, servicios físicos y archivo: Como se dijo anteriormente, se aplicó una entrevista para diagnosticar el problema y se aplicó la tabla Nro. 5 Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto, la magnitud se refiere a la importancia asignada a cada aspecto en particular y se ordena de mayor (5) a menor (1). El control: representa el grado en que la organización puede afectar a cada fuerza dentro del proceso de cambio. Se tienen tres niveles de control: A: Alto; M: Medio; B: Bajo, para identificar los obstáculos. A través de entrevistas nos comunicamos con el líder y empleados. En segundo lugar, se aplicó una entrevista semiestructurada para dar respuestas a las variables en estudio. Con la finalidad de presentarlo en gráficos, análisis e interpretación de los resultados a través de la estadística descriptiva:

### 4.3.1 Entrevista semiestructurada para diagnosticar el problema en el Departamento de Talento Humano, servicios generales, servicios físicos y recursos.

1.- ¿Considera que se le da la suficiente cobertura para desarrollar los proyectos en beneficios de los clientes?

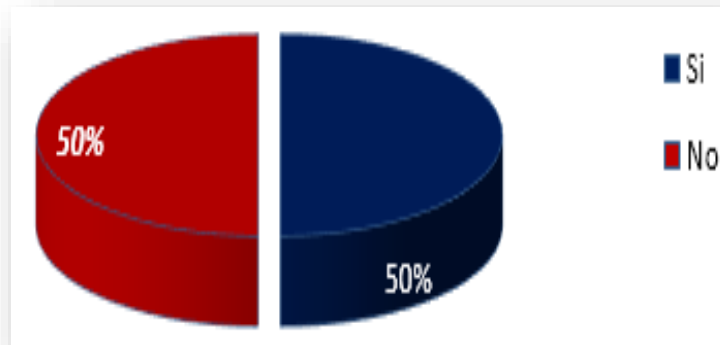


**Figura 12.** Cobertura

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Como se puede observar, el 25% si considera que se le da la suficiente cobertura para desarrollar los proyectos en beneficios de los clientes mientras el 75% consideran que no trayendo como consecuencia que no presten un buen servicio y generando incomodidades entre los compañeros. Los proyectos son muy limitados al momento de diseñarlos se presentan muchas limitaciones por falta de comunicación, adjudicación, gestión de cambios, inexistencias de normas de planificación.

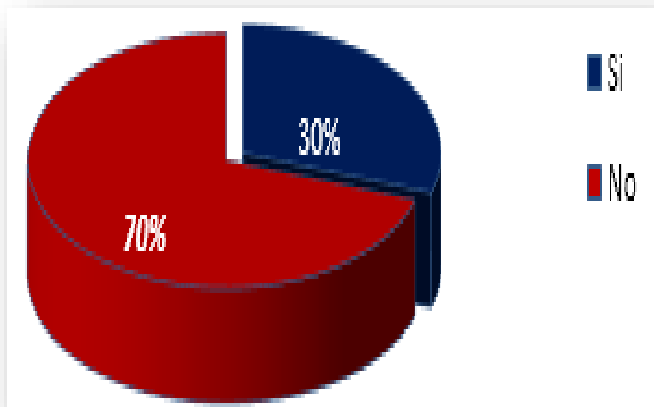
2.- ¿Ayuda a sus demás compañeros en los demás puestos de trabajo?



**Figura 13.** Puestos de trabajo  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Mientras tanto, el 50% expresan que si ayudan a sus demás compañeros en los demás puestos de trabajo y el otro 50% dicen que no colaboran con los demás. Un puesto de trabajo son aquellas funciones o tareas que realiza cada individuo en una organización, utilizando técnicas, metodologías, herramientas idóneas que permiten ofrecer un servicio a través de la actividad.

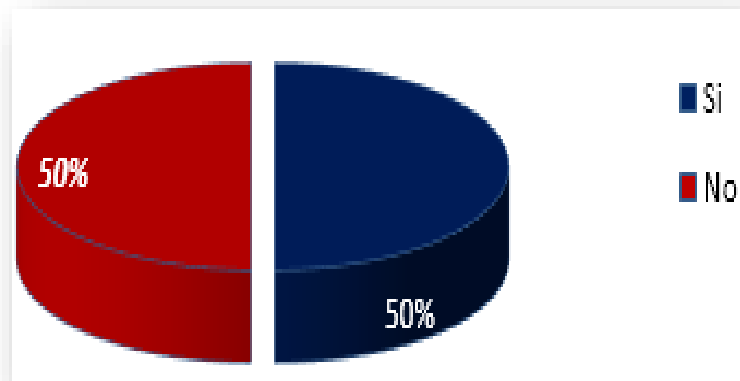
3.- ¿Considera que su computador es el más idóneo y actualizado para trabajar?



**Figura 14.** Computador  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 30% opinan que el computador si es el más idóneo y actualizado para trabajar mientras que el 70% consideran que no está actualizado ni es el más idóneo para laborar. Un computador está diseñado para realizar operaciones de forma automática, la cual son manejadas por los empleados consideran que no se encuentran actualizado, son lentas generando atraso en la entrega de las tareas asignadas.

4.- ¿Se le ofrece inducciones que le permitan obtener nuevas habilidades para mejorar sus tareas?

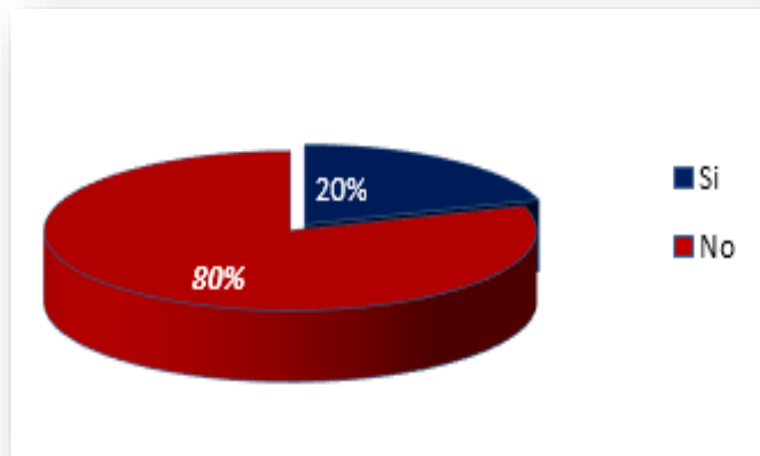


**Figura 15.** Inducciones  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 50% opina que si le ofrecen inducciones que le permiten obtener nuevas habilidades para mejorar sus tareas mientras que el otro 50% expresan que no les imparten inducciones para tener nuevas habilidades en sus funciones. Las inducciones son aquellos procedimientos indispensables para la empresa, debido a que ofrecen información importante y clave referente al desempeño de las actividades a realizar.

5.- ¿Conoces la visión y misión de la Alcaldía de Chiriguana?



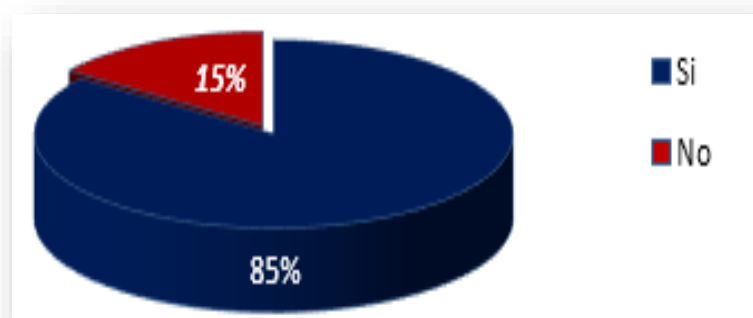


**Figura 16.** Visión y misión

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 20% del personal entrevistados expresan que si conocen la visión y misión de la Alcaldía de Chiriguana y el otro 80% expresan que no lo conocen. La misión es aquello que se hace para alcanzar un objetivo o meta en tiempo determinado y la visión es lo que la empresa le gustaría ver desde la perspectiva de los clientes y ella misma. En la Alcaldía es importante dar a conocer a los empleados dichas definiciones.

6.- ¿En ciertas oportunidades su jefe le ha generado incertidumbre ante los procesos?



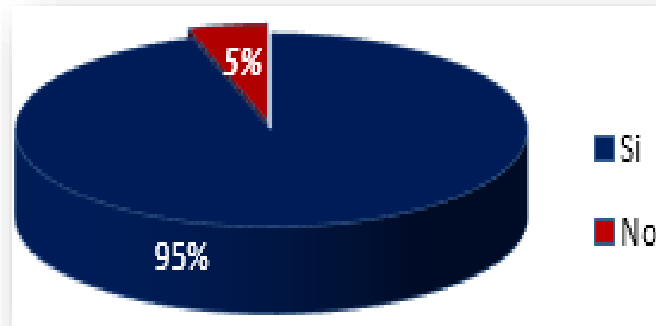
**Figura 17.** Incertidumbre

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 85% opinan que en ciertas oportunidades su jefe le ha generado incertidumbre ante los procesos y mientras que el otro 15% opinan que su jefe no le ha generado incertidumbre. El concepto de incertidumbre refleja la duda sobre la autenticidad del resultado obtenido una vez

que se han evaluado todos los posibles errores y que se han ejecutado las correcciones pertinentes. Es por ello, que da una representación de la calidad del resultado en la Alcaldía se origina la incertidumbre a través de los supervisores inmediatos generando inseguridad en los subordinados.

7.- ¿Tu jefe inmediato te ha incrementado las labores diarias?



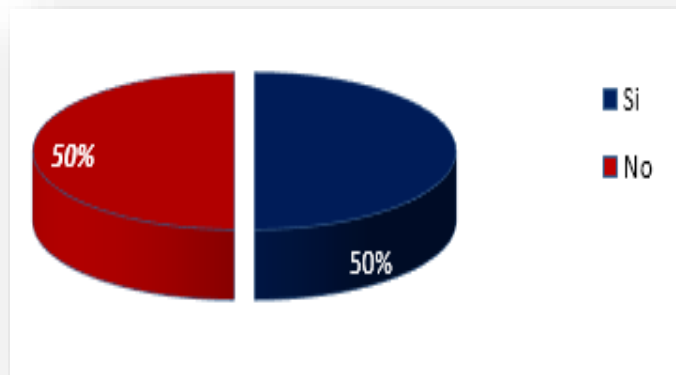
**Figura 18.** Labores diarias

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Igualmente, el 95% opinan que su jefe inmediato les ha incrementado las labores diarias y el otro 5% opinan que no les ha incrementado las labores diarias. Las labores diarias se pueden definir con aquellas actividades laborales que se establecen para poder avanzar en técnica, tecnología y la distribución del trabajo. También, conforma la función laboral del trabajador y los límites de su competencia.

#### 4.3.2 Entrevista semiestructurada aplicada a los empleados del Departamento de Talento Humano, servicios generales, servicios físicos y archivos de la Alcaldía de Chiriguana, Cesar.

1.- ¿Conoce que es un cambio organizacional?

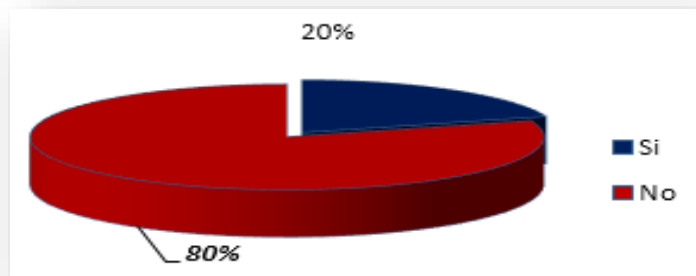


**Figura 19.** Cambio Organizacional

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 50% si conoce que es un cambio organizacional y el otro 50% no conoce que es un cambio organizacional. Los empleados les hace falta que les expliquen que es un cambio organizacional la cual es aquella transformación que diseñan la alta gerencia para lograr la efectividad y eficacia en el cual necesitan el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso.

2.- ¿Cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización?

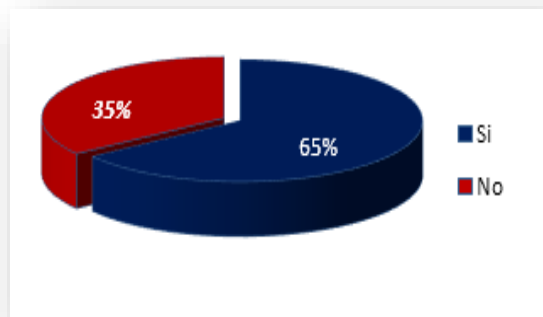


**Figura 20.** Proceso de cambio

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 20% si consideran que cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización mientras que el otro 80% no lo consideran. Con estos resultados se demuestra que los cambios organizacionales hasta la actualidad no han suscitado trayendo como consecuencia un ambiente laboral poco agradable.

3.- ¿Considera que tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo?



**Figura 21.** Trabajo en equipo

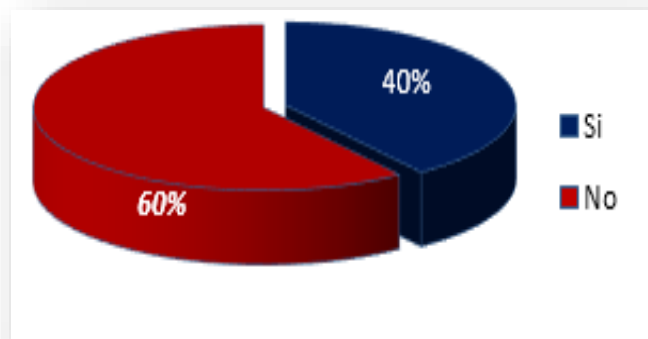
**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

El 65% si considera que tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo y el otro 35% no consideran que tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo. Trabajar en equipo es una buena estrategia, es un compromiso, un proceso para la organización, el cual tiene unos objetivos por cumplir y a la final metas comunes. Sin embargo, es

indispensable que surja el liderazgo, compromiso, responsabilidad, innovación, creatividad, voluntad y motivación de todos los que participan, esto debe ser

También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder que coordine y supervise las tareas de cada uno de los integrantes con el fin de que se cumplan las reglas que se establecen al principio.

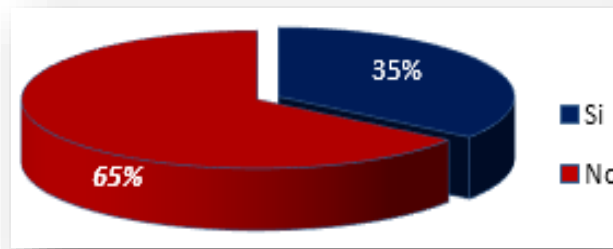
4.- ¿La Alcaldía cuenta con medios de comunicación eficaces para mantener contacto con los grupos de interés de la organización?



**Figura 22.** Medios de comunicación  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 40% si considera que la alcaldía cuenta con medios de comunicación eficaces para mantener contacto con los grupos de interés de la organización mientras que el 60% opina que la alcaldía no cuenta con medios de comunicación eficaces para mantener contacto con los grupos de interés de la organización.

5.- ¿La mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía? ¿Justifique su respuesta?

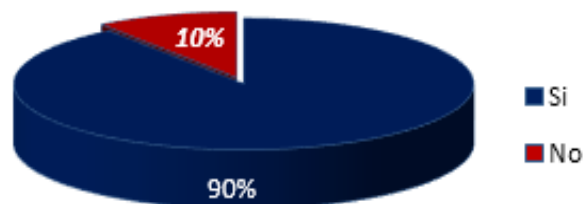


**Figura 23.** Visión, misión y objetivos

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 35% si consideran que la mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía y el otro 65% no consideran que la mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía. Estas personas al ingresar en la inducción no se les informan cual es la visión, misión y objetivos. La misión y visión contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, de forma tal que se acercará al usuario y/o público con estrategias de desarrollo.

6.- ¿Le gustaría tener un agente de cambio que le permita establecer canales de comunicación para la toma de decisiones?

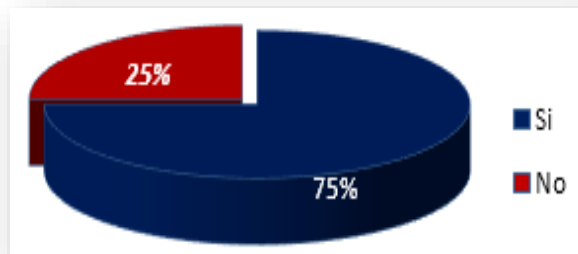


**Figura 24.** Toma de decisiones

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 90% si les gustaría tener un agente de cambio que le permita establecer canales de comunicación para la toma de decisiones y el 10% no le gustaría tener un agente de cambio que le permita establecer canales de comunicación para la toma de decisiones. La toma de decisiones gerenciales es uno de los aspectos más indispensables en una empresa, porque incluye sus culturas, creencias, valores, principios y prácticas gerenciales.

7.- ¿Considera que los proyectos que se ejecutan en la Alcaldía son demasiados limitados?

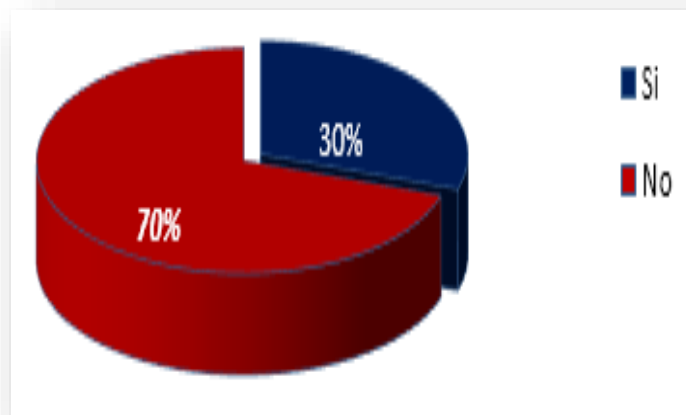


*Figura 25.* Proyectos limitados

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Mientras tanto, el 75% si considera que los proyectos que se ejecutan en la Alcaldía son demasiados limitados y el 25% no consideran. Un proyecto es una intervención preparada y planificada por la empresa o ente que busca generar cambios propicios en un ambiente determinado donde se interrelacionan las actividades entre sí, realizan con el objetivo de resolver los problemas que se están suscitando.

8.- ¿El personal se involucra con las actividades que se realizan en la institución?

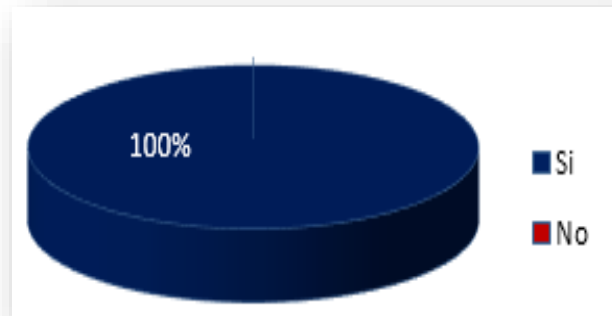


**Figura 26.** Actividades  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 30% del personal si se involucra con las actividades que se realizan en la institución mientras que el 70% de las personas no se involucran con las actividades que se realizan en la institución. Las actividades en la actualidad tienen diferentes acepciones, es aquella situación conformada por personas que ayudan a cumplir con esfuerzo, decisión y consecución una tarea específica con el fin de cumplir con la institución, siguiendo una serie de reglas, normas, procedimientos, deberes y derechos sin embargo en la Alcaldía la mayor parte no se encuentra empapado con las tareas que le corresponden tal vez por falta de comunicación y explicación de lo que le corresponde.



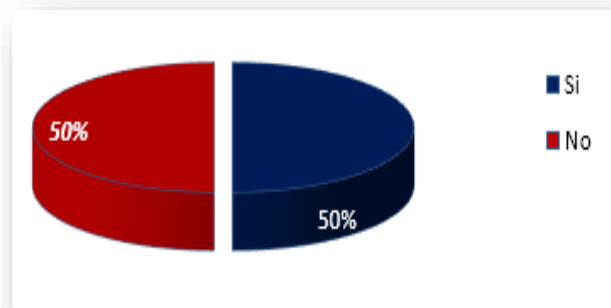
9.- ¿Le gustaría participar en un plan estratégico para mejorar el ambiente laboral?



**Figura 27.** Plan estratégico  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 100% si les gustaría participar en un plan estratégico para mejorar el ambiente laboral, los empleados consideran que el plan estratégico contribuirá a responder varias preguntas: Qué, quién, por qué, cómo, cuándo, Cuánto, entre otros. Donde se incluye los elementos como: la misión, visión, valores, principios, políticas, diagnóstico situacional, objetivos, metas y estrategias.

10.- ¿Las estrategias utilizadas le permiten transferir información sobre el proceso de cambio a los empleados?



**Figura 28.** Estrategias  
**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El 50% si opinan que las estrategias utilizadas le permiten transferir información sobre el proceso de cambio a los empleados mientras que el 50% dicen que las estrategias utilizadas no le permiten transferir información sobre el proceso de cambio a los empleados. Las estrategias es el arte de dirigir, relacionar una serie de procedimientos entre el medio ambiente interno y externo de la organización, de diseñar objetivos y políticas para llegar a las metas y de esta forma insertar la empresa a su entorno.

#### 4.4 Problemáticas identificadas

Para complementar el análisis de las entrevistas se exponen algunas problemáticas encontradas y observadas durante el desarrollo de la investigación en el presente proyecto, se presentan algunos problemas y debilidades lo cual se demostraron con la aplicación de una entrevista y la aplicación de la tabla de magnitud por puesto de trabajo: se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Problemáticas identificadas

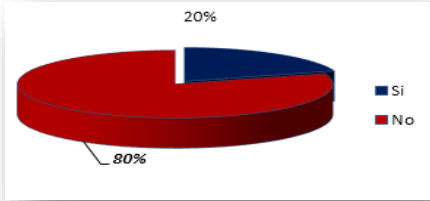
<i>Actores</i>	<i>Problemáticas identificadas</i>
Personal del departamento de talento humano, servicios administrativos, servicios generales, recursos físicos y archivos.	Los proyectos son muy limitados al momento de diseñarlos se presentan muchas limitaciones por falta de comunicación, adjudicación, gestión de cambios, inexistencias de normas de planificación.
	Poca colaboración entre los compañeros
	Los computadores son obsoleto no están actualizados
	La mayoría no tiene conocimiento sobre la visión, misión de la Alcaldía de Chiriguana originando poco sentido de pertenencia y desmotivación lo que genera un ambiente laboral poco agradable.
	Su jefe inmediato le genera incertidumbre ante los procesos
	Exceso de labores diarias

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Finalmente, las debilidades y problemas encontradas son: El alcance de proyecto demasiados limitados, falta de involucramiento del personal, equipos obsoletos y habilidades inadecuadas, falta de compromiso por parte de los ejecutivos, los empleados no se sienten comprometidos, incertidumbre ante procesos diferentes y nuevos, incremento en las labores diarias, que puedan ser ocasionadas por los nuevos cambios inconformidad y demandas crecientes a las Entidades y al Estado.

#### 4.5 Resultados de las hipótesis planteadas

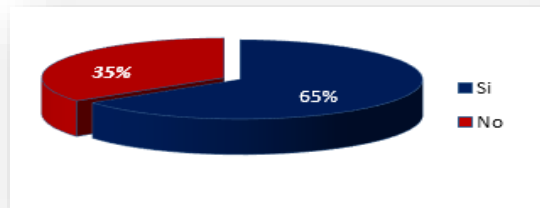
**Tabla 7.** Hipótesis planteadas

<i>Hipótesis General</i>	<i>Resultado</i>
Según el objetivo general se formula la primera hipótesis: ¿Cuáles son los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral?	<p><b>¿Cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización?</b></p>  <p>El 20% si consideran que cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización mientras que el otro 80% no consideran que se realizan procesos de cambio en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar. Con estos resultados se demuestra que los cambios organizacionales han generado errores trayendo como consecuencia un ambiente laboral poco agradable.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

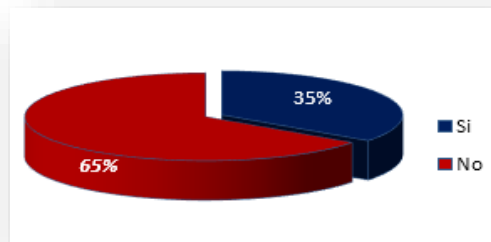
**Tabla 8.** Hipótesis específica

<i>Hipótesis específicos</i>	<i>Resultado</i>
¿Cuáles son las causas de los cambios organizacionales fallidos en el departamento de talento humano de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesa para mejorar el ambiente laboral?	¿Tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo?



El 65% si considera que tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo y el otro 35% no consideran que tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo.

**¿La mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía? ¿Justifique su respuesta?**



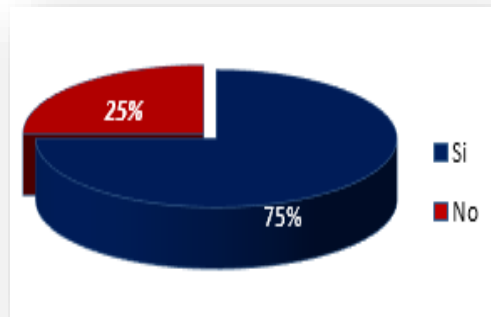
El 35% si consideran que la mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía y el otro 65% no consideran que la mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía.

Como se puede observar entre las causas de los cambios organizacionales fallidos se encuentran: La

---

dificultad para trabajar en equipo, no tienen conocimiento sobre la visión, misión y objetivos de la alcaldía por lo tanto no hay sentido de pertenencia con la empresa.

**¿Considera que los proyectos que se ejecutan en la Alcaldía son demasiados limitados?**



Mientras tanto, el 75% si considera que los proyectos que se ejecutan en la Alcaldía son demasiados limitados y el 25% no consideran

Queda demostrado que las causas que se presentan en el Departamento de Talento Humano están: Dificultad para trabajar en equipo, no tienen sentido de pertenencia los proyectos son limitados aunado los jefes inmediato transmiten incertidumbre.

Además, el 60% opina que la alcaldía no cuenta con medios de comunicación eficaces para mantener contacto con los grupos de interés de la organización.

---

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

## **5.- Capítulo 5. Propuesta y Recomendaciones**

El escenario estuvo conformado por: El Departamento de Talento Humano, servicios administrativos, servicios generales, recursos físicos y archivos, como se explicó anteriormente, estas dos áreas dependen directamente de la Gerencia de Talento Humano. En esta parte se realizaron fases del cambio:

1. Necesidad del Cambio
2. Diagnostico
3. Planificación
4. Implantación
5. Control y evaluación

Entre los elementos para la gestión del cambio se encuentran:

### **Cambio intangible:**

1. Equipos
2. Comunicación
3. Valores
4. Liderazgo

### **Para el cambio básico y tangible:**

1. Fijación de objetivos
2. Medir rendimiento
3. Aprendizaje
4. Reconocimientos y recompensas

**Tabla 9.** Plan estratégico

Metodología	Etapa Propuesta por metodología	Descripción de actividades por etapas	Resultados esperados	Recursos necesarios				Restricciones	Acción para su desarrollo	Meta	Indicador	Responsables	Tiempo de ejecución
				T	H	Otros	F						
Teoría del cambio de Lewin Kurt	Realizar etapa descongelamiento	Líder contribuye al proceso de cambio.  Vínculo y canales de comunicación  Descentralización en la toma de decisiones	Lograr una buena comunicación entre el líder y los colaboradores	Computador	Autores Líder Colaboradores	NA	NA	Que el personal no tenga tiempo para asistir a las reuniones	Reunión con el líder y colaboradores  Mesa redonda  Observación Participante	Lograr buena comunicación entre el líder y los colaboradores  Descentralizar decisiones basadas en la confianza de todos.	Confianza y comunicación	Autoras	3 semanas
	Ejecutar etapa de movimiento	Establecer acuerdos para mejorar la actitud de los colaboradores	Cambios de actitud y comportamiento en el área laboral	Computador	Autores Líder Colaboradores	NA	NA	Poca colaboración por parte de los empleados	Mesa redonda Discusión socializada Observación Participante	Cumplir con las funciones teniendo como principal características mayor autonomía y empoderamiento	Actitud y comportamiento	Autores	3 Semanas

	Etapa de recongelamiento	Integrar los valores y satisfacción.	Expresar los valores organizacionales, misión y visión de la Alcaldía	Computador					Discusión socializada	Lograr que se sientan motivados y recompensados	Autonomía y recompensa	Autores	2 Semana
	Priorización	Priorizar los pasos a seguir y señalar las acciones concretas para lograr el mayor efecto del proceso de cambio	Identificar los efectos positivos según el cambio en el área laboral	Computadora	Autores Líder Colaboradores	NA	NA	Poca colaboración por parte de los empleados	Feed Back	Conocer las acciones concretas y un efecto positivo	Acciones Efectos Positivos	Autoras	1 Semana

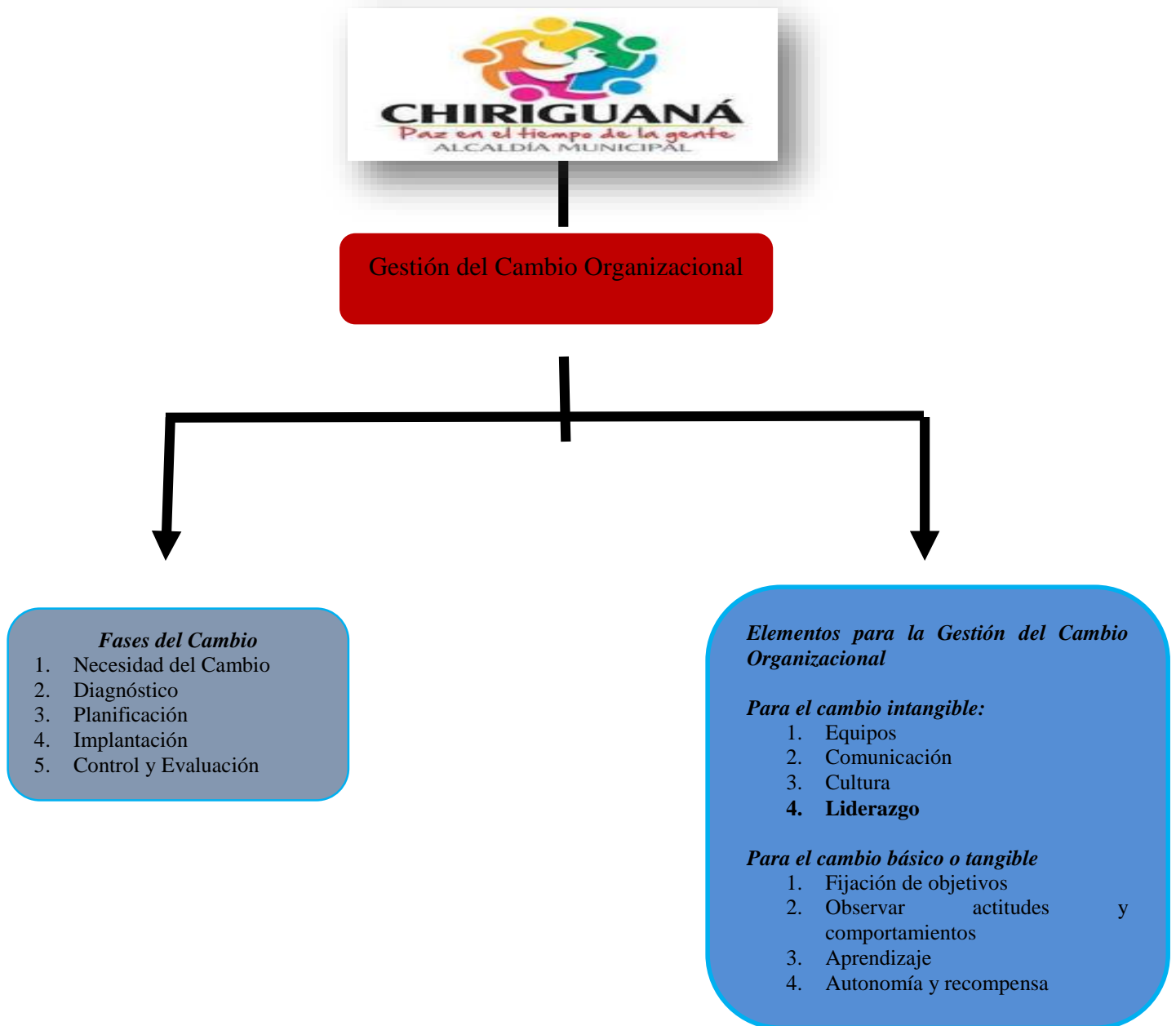
**Fuente:** Elaboración Propia (2020)



Como se puede observar en la tabla 9, plan estratégico la metodología a utilizar es la teoría del cambio de Lewin Kurt, la cual se ha explicado en el marco teórico, considera el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema. Los grupos están en un estado de equilibrio (dinámica de grupos / Zona de confort) pero pueden cambiar de comportamiento si se aumenta la presión para el cambio a la vez que se disminuyen los frenos. La implicación del individuo en el cambio del grupo le lleva a adoptar con más facilidad los nuevos comportamientos.

Palazón, (2016), expresa que Lewin Kurt en su teoría de campo de fuerzas y teoría del cambio con el modelo DCC: Descongelar – Cambiar- Congelar, Un modelo de referencia para describir el Cambio con gran sencillez y utilizando la metáfora del bloque de hielo, explica el proceso del cambio. Un ejemplo expresa Lewin es: Descongelar, abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados en la organización individual y grupalmente. En cuanto a cambiar, introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas. Y congelar, de esa forma se puede transformar en regla general esta nueva forma de trabajar, solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático.

En este mismo orden de ideas, en el a tabla 9 se propuso cuatro etapas: En la primera, descongelamiento, donde el líder contribuye al proceso de cambio con el fin de lograr una buena comunicación entre el líder y los colaboradores, vincular canales de comunicación y descentralización en la toma de decisiones. En segundo lugar, etapa de movimiento, establecer acuerdos para mejorar la actitud de los colaboradores. En tercer lugar, recongelamiento, integrar los valores y satisfacción, expresar los valores organizacionales, misión, visión de la Alcaldía. En la tercera etapa Priorizar los pasos a seguir y señalar las acciones concretas para lograr el mayor efecto del proceso de cambio. Finalmente, la priorización, priorizar los pasos a seguir y señalar las acciones concretas para lograr el mayor efecto del proceso de cambio.



**Figura 29.** Gestión del Cambio Organizacional  
**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

## 5.1 Planes de seguimiento de las acciones propuestas.

La Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar, debe continuar con las mesas redondas, discusiones socializadas, diseñando canales de comunicación que le permitan mantener un buen clima organizacional y por el ende un cambio positivo para toda la organización.

El resultado esperado después de la ejecución del proyecto se de 65% en disminución de recursos utilizado por las diversas labores. Tomando en consideración los tres indicadores de medición general anteriormente propuestos:

**Tabla 10.** Indicadores de Seguimiento

<b>Componentes a Calcular</b>	<b>Indicador</b>
Confianza y comunicación	Comparar y observar la confianza y comunicación entre el líder y los colaboradores
Actitud y comportamientos	Comparación de la cantidad de quejas y reclamos entre compañeros y atención al cliente.
Acciones y efectos positivos	Comparación del tiempo invertido para la entrega de informes de gestión y mejoras del clima organizacional.

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

## 5.2 Solución propuesta se alinee con las metas estratégicas de la compañía

### 5.2.1 Objetivos estratégicos o Pilares estratégicos

Las políticas, directrices señaladas en la Constitución Política de Colombia, las leyes y Decretos que regulan las actividades, competencias, obligaciones y responsabilidades del Municipio y de sus funcionarios, y en especial, el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011), buscara desarrollar los siguientes ejes centrales:

**El primero de los ejes** es, Acuerdo por el Bienestar y el Desarrollo Humano, tiene como fin emprender una apuesta por la creación de condiciones y capacidades para el autodesarrollo, ampliando las oportunidades para los pobladores de Chiriguana y enfatizando en criterios de equidad que contribuyan a la prevención y reducción de la vulnerabilidad social.

**El segundo eje:** Acuerdo por el Empleo y el Desarrollo Económico, tiene el objetivo de impulsar un desarrollo económico local dinámico e integrado a los mercados regionales, garantizando la generación de valores agregados económicos y sociales en el municipio.

**El tercero,** Acuerdo por el Ambiente y la Sostenibilidad, se enfoca en los procesos urgentes encaminados a garantizar la conservación, recuperación y sostenibilidad del ambiente natural, así como de los ambientes construidos (equipamientos públicos, vivienda, vías, etc.).

**El último eje,** Acuerdo por la Gobernabilidad y el Desarrollo Institucional, se encamina a restablecer las relaciones entre ciudadanía e institucionalidad, fortalecer los esquemas internos de respuesta a las necesidades y construir valores que recompongan el tejido social, la convivencia y la participación.

1. Fortalecer y mejorar la capacidad de ejecución orientado en la racionalidad, la economía de procesos y la efectividad de las acciones.
2. Organizar los trámites y procesos de tal forma que se logre economía en costos y plazos, se facilite a la entidad y en especial a la población acceder a los servicios y la información. Crear responsabilidad real de las acciones no solo en el entorno institucional sino en los funcionarios que intervengan en cada actividad que desarrolla el Municipio asegurando la confiabilidad de los procesos y la información.
3. Asegurar que las actuaciones se hagan con autonomía, independencia y responsabilidad social, libre de presiones e injerencias que oscurezcan los procesos.
4. Todas las acciones y actuaciones se harán bajo el principio de legitimidad fundamentado en la confianza entre el alcalde y los ciudadanos.
5. Se inculcara en los funcionarios el compromiso de trabajar con coherencia, pasión y compromiso social.
6. Se desarrollara una cultura que fortalezca la integridad de los funcionarios.
7. Se exigirá que en todas actuaciones se trabaje con objetividad, rigurosidad y sentido de pertenencia.
8. Se garantizara la participación de la comunidad en todos los procesos que los afecten.
9. Se vigilara que todas actuaciones sean amigables con el entorno físico, social, cultural y político.

Hacia esto la Alcaldía de Chiriguana ha definido acciones que buscan desarrollar una gestión transparente e íntegra al servicio del ciudadano y la participación de la sociedad civil en la formulación de sus planes, programas y proyectos.

### **5.3 Plan de comunicaciones que entregue las soluciones a los distintos stakeholders del proyecto**

La Comunicación Empresarial se basa en establecer acciones que conlleven a disminuir la incertidumbre sobre la información que circula a nivel interno y externo; desarrollando flujos directos con cada uno de los públicos con que se relaciona. Para esto es necesario establecer canales y espacios específicos, utilizando diferentes tipos de comunicación que permitan integrar eficaz y eficientemente los equipos de trabajo. (Richard, 2005, P. 02)

En cuanto a la gestión de los Stakeholders se define como aquellos individuos y organizaciones cuyos intereses pueden verse afectados por los resultados del proyecto, estos resultados pueden verse afectados por los resultados del proyecto, puede ser de una manera positiva o negativa. Estos stakeholders juegan un rol crítico en el éxito de cualquier organización. Los stakeholders internos abarcan todos los niveles de jerarquía de la organización. Pueden proporcionar entradas valiosas y también la capacidad de influenciar en los programas ellos pueden ayudar o dificultar dependiendo de los beneficios o amenazas observadas. El gestor del programa debe entender a los stakeholders y la manera en que ejercen su influencia y su fuente de poder.

**Tabla 11.** Plan de Comunicación Stakeholders

<b>Stakeholders Externos</b>	<b>Stakeholders Internos</b>
<b>Beneficiarios:</b> Comunidad en general del Cesar personas que se atienden en la Alcaldía	Departamento de Talento Humano Servicios Administrativos Servicios generales distribuidos de la siguiente forma:
<b>Proveedores</b>	Líder
<b>Entes Gubernamentales</b>	Colaboradores Se les hizo reuniones, feed back, mesas redondas, discusión socializadas, observación participantes, diario de campos entre otros

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

**Tabla 12.** Acción plan de comunicación

<b>Acción</b>	<b>Herramienta de comunicación a utilizar</b>	<b>Responsables</b>	<b>Stakeholders participantes</b>	<b>Indicador de eficacia de la acción</b>
Reunión con el líder para presentarlo ante los colaboradores	Portátil y material de apoyo de cómo generar confianza, comunicación y canales de comunicación	Nereyci Ascanio Leidy Vargas (Investigadoras)	Departamentos de: Talento Humano Servicio General Servicios físicos y archivos	Por cumplimiento
Mesa redonda Discusión socializada Observación participante	Entrevistas semiestructuradas y Diario de campo para conocer: Actitudes y comportamientos con los demás compañeros de trabajo	Investigadoras	Departamentos de: Talento Humano Servicio General Servicios físicos y archivos	Por cumplimiento
Mesa redonda Feeb Back	Comunicación de todos para ver las acciones y efectos positivos del cambio organizacional en marcha.	Investigadoras	Departamentos de: Talento Humano Servicio General Servicios físicos y archivos	Por cumplimiento

**Fuente:** Elaboracion Propia (2020)



### 6.3 Estimación de los costos del proyecto

Según el cronograma elaborado se puede observar que el periodo de ejecución de las estrategias basadas en la teoría de Lewin Kurt, tuvo un tiempo estimado de: 21 semanas, con una estimación de 8 meses, donde se hicieron 09 actividades por las cuatro etapa: Descongelamiento, movimiento y recongelamineto. Es de hacer notar que ejecución del proyecto no genero un gran gasto sin embargo fueron cubiertos por las investigadoras interesadas en ejecutar y culminar

**Tabla 14.** Costo del Proyecto

Descripción	Cantidad	Precio/Unidad	Subtotal
Impresiones	100	\$ 300	\$ 30.000
Fotocopias	100	\$ 100	\$ 10.000
Refrigerios	105	\$ 5000	\$ 525.000
Alquiler de Video Beam	105	\$ 1000	\$ 105.000
<b>TOTAL</b>			<b>670.000\$</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)

### 6.4 Presentación de la hoja de recursos del proyecto

**Tabla 15.** Hoja de Recursos

<i>Hoja de Recursos</i>				
<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Participantes</i>	<i>Responsable</i>	<i>Desarrollo</i>
Diagnóstico de la situación actual	30 días	Líder y colaboradores	Investigadora	
Aplicación de las tres etapas: Descongelamiento, movimiento y recongelamiento	21 semanas			
Evaluación del proceso	5 días	Líder y colaboradores		

**Fuente:** Elaboración Propia (2020)



## **7.- Recomendaciones**

A continuación se presentan una serie de recomendaciones dirigidas al Departamento de Talento Humano:

1. El personal nuevo ingreso se le debe hacer una inducción y explicar la misión, visión y objetivos de la Alcaldía de Chiriguana con el propósito de transmitirle el sentido de pertenencia por la organización.
2. Se recomienda a la gerencia de Talento Humano continuar con los proyectos de cambio de manera de disminuir la resistencia al cambio.
3. Hacer cada tres meses socializaciones, feed back, talleres, mesas redondas, charlas entre otros con la finalidad de que se mejore la comunicación donde puedan opinar, aportar ideas que los conlleve a la toma de decisiones y lograr un mejor clima laboral.
4. En cuanto a la comunicación la empresa debe disminuir barreras que a priori se establecen entre los interlocutores. El supervisor inmediato debe mantener una comunicación más fluida con sus subordinados con la finalidad de que genere confianza y responsabilidad.
5. Suministrar información, conocimiento y experiencia en beneficio de la empresa y como trabajador.

## **8.- Conclusiones**

El cambio organizacional es aquella herramienta, estrategia, políticas y/o lineamiento que se emplean ante la necesidad de un cambio dentro de las empresas con el fin de lograr un ambiente laboral agradable y dispuesto a ofrecer un mejor servicio a los clientes. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Por lo tanto para poder analizar los cambios organizacionales que surgen en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía Municipal De Chiriguana Cesar para mejorar el ambiente laboral. Se realizó una observación, una entrevista semiestructurada de siete preguntas para indagar sobre los problemas y/o necesidades del Departamento de Talento Humano los puestos de trabajo también se midió con la tabla de magnitud (Fuerzas impulsadoras y obstaculizadoras por puesto) generando un alto grado de magnitud: canales de comunicación 5, restricción de tiempo 5, falta de compromiso, luego se aplicó otra entrevista conformada por diez (10) preguntas para estudiar el cambio organizacional, procesos y causas, comprobando que tienen ciertas debilidades o fallas: Alcance de proyecto demasiados limitados, falta de involucramiento del personal, equipos obsoletos y habilidades inadecuadas, falta de compromiso de los ejecutivos, los empleados no se sienten comprometidos, incertidumbre ante procesos diferentes y nuevos, incremento en las labores diarias

En cuanto a los procesos del cambio organizacional una vez que se aplicó un instrumento de recolección de datos al personal del departamento de talento humano arrojó lo siguiente: El 20% si consideran que cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización mientras que el otro 80% no consideran que se realizan procesos de cambio en la Alcaldía de Chiriguana, Cesar. Con estos resultados se demuestra que los cambios organizacionales han generado errores trayendo como consecuencia un ambiente laboral poco agradable donde la limitación de proyectos de cambio, incertidumbre, falta de comunicación, dificultada para trabajar en equipo son factores que influyen notablemente en este proceso.

Asimismo, la teoría del cambio organizacional según Kurt Lewin, se considera para el cambio de comportamiento como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema, conformada por: Un proyecto de cambio de esta naturaleza está encaminado a través de procedimientos que se requiere tener una idea completa de la iniciativa, alcances y limitaciones para lograr el éxito. El modelo de tres etapas de descongelamiento, movimiento y

recongelamiento, contribuyen a un planificación a corto, mediano o largo plazo. La participación activa del líder como el promotor de transformación, su comunicación y apropiación por los seguidores son tres elementos indispensables para cumplir la meta “El Cambio”.

Por lo tanto, fomentar la transformación a partir del reconocimiento de recursos como la confianza, los conocimientos o la experiencia de los colaboradores saber hacer, saber aprender y saber ser para su empoderamiento, parece ser la “combinación” de las fuerzas impulsoras y obstaculizadoras del cambio.

Asimismo, cambiar las fuerzas negativas en positivas permite la “adopción” de los colaboradores para una implementación con resultados favorables. La comunicación juega un papel muy importante así como las discusiones socializadas, feeb back, mesas redondas, diario de campos entre otros son indispensables al momento del cambio organizacional. Por lo que la certidumbre, representa una guía, motiva acciones, compromete y conecta individuos, mejora decisiones y reduce tiempos y costos.

La aplicación de la teoría de Lewin permite reducir la resistencia al cambio a través de un plan que da certidumbre a quienes crean el proyecto de cambio y genera mayores grados de participación de los colaboradores en el proceso de transformación. El empoderamiento de los actores involucrados es factor clave, a partir de allí se busca fomentar, concienciar y promover nuevas metas y objetivos generando valor, confianza, responsabilidad, comunicación entre otros.

Igualmente, las fuerzas, su equilibrio y las estrategias posibles son un estímulo del cambio mismo, en particular, cuando se tiene la influencia del líder. Una estrategia para fortalecer el recongelamiento es construir una progresiva alianza de colaboradores al tiempo que se diseñe una visión futura a partir de la iniciativa de cambio.

Finalmente, se diseñó un plan estratégico conformado por: Aplicación del Modelo de Kurt Lewin, metas estratégicas y plan de comunicación queda de parte de la Alcaldía Municipal de Chiriguana Cesar darle continuidad a la misma para mejores resultados. Logrando una mejor comunicación se podrán continuar con procesos de cambios.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Romor.
- Arévalo J. (2002). El Resumen Documental Salamanca. España: Universidad de Salamanca
- Alcaldía del Municipio Chiriguana. Disponible en: <http://www.chiriguana-cesar.gov.co/>
- Alvarado, L. (2007). Criterios metodológicos para la elaboración del trabajo de investigación bajo el enfoque cuantitativo. Editorial Romor.
- Arias, F. (2010). Como Elaborar un Trabajo de Investigación. Edición 6°. Editorial Epitome. Caracas-Venezuela.
- Astley, Wgraham y Andrew H. Van de Ven, (1983). Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", Administrative Science Quarterly, núm. 28.
- Balestrini, A. (2002). Metodología de la Investigación. Bl. Consultores Asociados. Caracas-Venezuela.
- Baena, G. (2016). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Barceló, J. (2019). 10 procesos clave en la gestión del talento. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Bavaresco, A. (2005). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo

Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Romor.

Boggino, N. y Rosekrans, K. (2004). Investigación-acción: Reflexión crítica sobre la práctica educativa. Rosario: Homo Sapiens.

Burner, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies.

Barroso G. y Delgado, M. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia. 5. (5):8-13. ISSN 1991-6469.

Calderón, N. (2006). Stakeholders. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/stakeholders/>

Caicedo, L. (2016). Clima y justicia como facilitadores del cambio organizacional en la ciudad de Bogotá en trabajadores del sector de seguridad. Tesis. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Maestría en Psicología. Bogotá, Colombia

Caplan, J., (2014). Thinking differently about talent development: An interview with Janice

Caplan, author of Strategic Talent Development, doi: 10.1108/HRMID-03-2014-0034, Human Resource Management International Digest.

Caurin, J. (2018). Cambio organizacional. Disponible en:  
<https://www.emprendepyme.net/cambio-organizacional>

Cortes, A; Laitón, Y; Pérez; W. y Salamanca (2020). Estrategia para el mejoramiento del clima laboral al interior de la dependencia de custodia y vigilancia del Complejo Metropolitano de Bogotá – COMEB a cargo del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC. Disponible en:

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16857/4/2020\\_estrategia\\_mejoramien  
to\\_clima.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16857/4/2020_estrategia_mejoramien<br/>to_clima.pdf)

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 9na ed., 001-736, Editorial McGraw - Hill, México.

Cummings y Worley. (2007). "Desarrollo Organizacional y cambio". 8 Edición

Correa (2015), el cambio organizacional de la empresa inversiones Colombia ante su venta Al Banco De Brasil, Medellín. Universidad de Medellín, trabajo de grado de Maestría en Administración de Negocios. Disponible en: [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2240/T\\_MBA\\_41.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2240/T_MBA_41.pdf?sequence=1)

Coria, A.; Páez, A; Valderrama, O.; Castillo, I. y Rivera, A. (2006). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. Disponible: <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>

Constitución Política de Colombia 1991. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Covey, S. (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós.

Chambers, E. (1998). La guerra por los talentos. No. 3, pp. 44-57

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ª. Edición). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). "Administración De Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial McGraw Hill Parte 1

Escobedo, G. y Andrade, M. (2017). Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor, 1ra ed., 001- 381, Alfa omega grupo editor, México.

Folch, M. (2003) La formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones. Simposio sobre Estrategias de formación para el cambio organizacional, UAB.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación

Hernández Sampieri, R. (2006). Formulación de hipótesis en metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, p. 73-101.

Fayol, H. (2011). Definición de Dirección. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 215). México D. F: mexicana.

Fayol, H. (2011). Principios de Organización. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de Gestión empresarial (pág. 203). México: Mexicana.

Franklin, H. (2014). Metodología y Métodos de la Investigación

Garza, E. (2000) “El Positivismo, Polémica y Crisis” en Hacia un Metodología de la Reconstrucción. México, D.F.: Porrúa.

García, T. (2012). Definición de control. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 285). México D.F: Ediciones Larousse, S.A. de C.V, México, D.F.

García, T. (2012). Definición de dirección. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 351). México: Ediciones Larousse, S.A. de C.V, México, D.F.

- García, T. (2012). Definición de Organización. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 743). México: Edición Larousse, S.A. de C.V., México, D.F.
- García, T. (2012). Diccionario Enciclopedia Larousse. México: Ediciones Larousse, S.A, de c.v., México, D.F.
- Gimon, A. (2001, 01). Marco Teórico Cambio Organizacional. Retrieved from Gestio polis: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>
- Guizar, R. (2004). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. 2 ed. México: McGraw-Hill.
- Imagen Group (2015). El proceso de cambio organizacional y cómo gestionarlo. Disponible: <http://creamosimpacto.com/desarrollo/el-proceso-de-cambio-organizacional-y-como-gestionarlo/>
- ITM Platform (2017). Errores en la gestión del cambio y sus consecuencias. Disponible: <https://www.itmplatform.com/es/blog/errores-en-la-gestion-del-cambio-y-sus-consecuencias/>
- Jiménez, I. (2010). Procesos de cambio organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento, métodos de investigación, ciencias sociales.
- Kurt, L. (1973). Dinámica de la Personalidad. Ed. Morata
- López, R. (2010). Interpretación de datos estadísticos. Nicaragua.: Universidad de Managua.
- Hampton, D. (2011). Definición de Dirección. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 215). México D.F: mexicana.



- Hampton, D. R. (2011). Concepto de Planeación. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 171). Ciudad de México: Mexicana.
- Harold, K. y Heinz, W. (2002). Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill.
- Hannan, M. T., & J., F. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. American Sociological Review.
- Hernández, Fernández, Batista (2006). Metodología de la Investigación. Edición 4°. Editorial Mc Graw Hill.
- Hochman, E. y Montero, M. (2000). El subrayado como técnica de estudio
- Koontz, H. (2011). Definición de dirección. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 215). México: Mexicana.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica
- ManpowerGroup (2018). Estudio sobre escasez de talento-
- Maxwell, C. (2016). Desarrolle el líder que está en usted, 7ma ed., 001-200, San Pablo, Bogotá – Colombia.
- Manglano, C. (2019). Caso de éxito: cambio de la organización Improven. Recuperado en: <https://www.improven.com/blog/innovacion-caso-de-exito-cambio-de-la-organizacion/>
- Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional - primera edición. Recuperado de [http://www.academia.edu/34600879/comportamiento\\_desarrollo\\_y\\_cambio\\_organizacional](http://www.academia.edu/34600879/comportamiento_desarrollo_y_cambio_organizacional)

Miranda, L. (2019). Adaptación al cambio. Disponible en:  
Formadores-elite.blogspot.com

Mchugh, H. (2012). Definición de control. En A. P. Martínez, *Gestión Empresarial* (pág. 240).  
México: Interamericana Editores, S.A.DE C.V.

Moreno, M. C. (2005). *El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas*.  
Medellín: Universidad de Antioquia.

Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 18 de abril de 2008 de  
<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/investcientífica.shtm>

Padrón, J. (2006). *Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente*. Recuperado el 18 de  
abril de 2008 de <http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>

Pantouvakis, A y Karakasnaki, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–  
performance relationship: an investigation in the transport sector, doi:  
10.1080/14783363.2017.1303873, *Total Quality Management & Business Excellence*,  
28(1), 959-973.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. y Cameron, K. S. (2001). "Studying organizational change  
and development: Challenges for future research". *Academy of Management Journal*,  
Briarcliff Manor: 44 (4), p. 697

Peña, E. y Prato R. (2016). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del  
Gobierno Regional De Ayacucho*. Universidad Privada Norbert Wiener. Escuela de  
Posgrado Tesis Para optar el grado académico de: Maestro en Gestión Pública y  
Gobernabilidad. Recuperado en:  
[http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-  
%20Pe%20C3%B1a%20Atao%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%20C3%B1a%20Atao%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, L; Vallejo, C; Vilariño, G. y Ronda Pupo, A. (2016), en su artículo El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia, Cuba. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVII/No.3/septiembre-diciembre/2016 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031007.pdf>

Pizarro, D. (2013). Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras. Universidad de Chile, trabajo de grado para optar al título de Magister En Gestión y Dirección de Empresas Recuperado en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114830>

Ponce, A. R. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 192). México: Mexicana

Ramírez, A. (2000). Metodología de la Investigación científica. Editorial Romor.

Ramírez, M. (2000). "Teoría de la organización: metáforas y escuelas", en Arellano, Cabrero, Del Castillo (coord.). Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Cuide/Porrúa, pp. 21-76.

Ramírez, R., Lay, N.; Avendaño, I. y Herrera, A. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 34(86), 826-854.

Rivera, A. (2013). Gestión y Estrategia. Issue 44, p93-105. 13p. Language: Spanish. Disponible: [=proceso%2Bdel%2Bcambio%2Borganizacional&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNsdjA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzZWZyY2hNb2RlPUFuZCZzaXRlPWVkey1saXZlJnNjb3BlPjNpdGU%3d](http://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031007.pdf)

Richard, O. (2005). The Max Weber dictionary: key words and central concepts. Stanford University Press. pp. 18–21

Rodríguez, M. (2008). Métodos de Investigación: Diseño de Proyectos y Desarrollo de Tesis en Ciencias Administrativas, Organizacionales y Sociales, Primera Edición, México, Editorial Pandora.

Rodríguez, T. (2009). Gerencia de cambio. Disponible en:  
<http://formaciongerencial2009.blogspot.com/2009/03/gerencia-del-cambio.html>

Sainz de Vicuña, A. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega grupo editor

Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Editorial Episteme. Caracas

Salas, L. (2000). Cómo estudiar. Granada. Madrid. España.

Tamayo, M. (2012). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.

Tacoronte, A., Contreras, H. (s. f). Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela / grupo Santander. [Electronic Version]. Retrieved 14 de octubre de 2008 from <http://www.Gestiopolis.com>

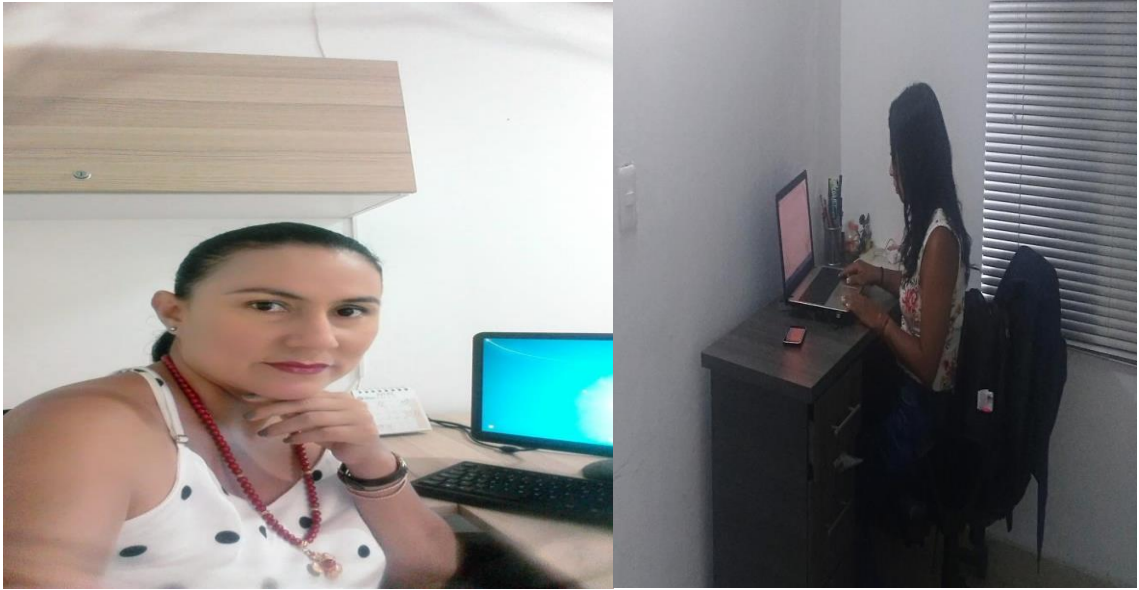
Tamayo, M. (2014). El proceso de la Investigación científica. México, D. F.: Limusa. La Investigación Científica.

Tamayo y Tamayo, M. (1997) El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.

Zarazúa, G. (2012). La importancia de la gestión empresarial para el cambio Organizacional en una empresa del sector de la industria hidráulica. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

## **ANEXOS**

## Formulación de las preguntas para la entrevista Semiestructurada



## Reunión para postular al Líder





**Feed Back**



## Discusiones Socializadas





## Resultados de la entrevista realizada para Diagnóstico del Problema

1. Considera que se le da la suficiente cobertura para desarrollar los proyectos en beneficios de los clientes.

Tabla 16. Cobertura

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
5	25%	15	75%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

2. Ayuda a sus demás compañeros en los demás puestos de trabajo

Tabla 17. Puestos de trabajo

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
10	50%	10	50%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

3. Considera que su computador es el más idóneo y actualizado para trabajar

Tabla 18. Computador

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
6	30%	14	70%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

4. Se le ofrece inducciones que le permitan obtener nuevas habilidades para mejorar sus tareas

Tabla 19. Inducciones

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
10	50%	10	50%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

5. Conoces la visión y misión de la Alcaldía de Chiriguana

Tabla 20. Visión y misión

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
4	20%	16	80%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

6. En ciertas oportunidades su jefe le ha generado incertidumbre ante procesos

Tabla 21. Incertidumbre

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
17	85%	3	15%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

7. Tu jefe inmediato te ha incrementado labores diarias

Tabla 22. Labores diarias

<b>Alternativas</b>			
<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Fr.</b>	<b>%</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
19	95%	1	5%

**Fuente:** Elaboracion propia (2020)

**Tabla 23.** Resultados de entrevistas realizadas al personal del Departamento de Talento Humano

Descripción	Alternativas			
	SI		NO	
	Fr.	%	Fr.	%
<b>Cambio organizacional</b>				
¿Conoce usted que es un cambio organizacional?	10	50%	10	50%
¿Cada cierto tiempo se realizan procesos de cambio en la organización?	4	20%	16	80%
<b>Personal y ambiente laboral</b>				
¿Tiene dificultad con las demás personas para trabajar en equipo?	13	65%	7	35%
¿La alcaldía cuenta con medios de comunicación eficaces para mantener contacto con los grupos de interés de la organización?	8	40%	12	60%
<b>Teoría de Kurt Lewin</b>				
¿La mayoría del personal se encuentra comprometidos con la visión, misión y objetivos de la alcaldía? ¿Justifique su respuesta?	7	35%	13	65%
¿Le gustaría tener un agente de cambio que le permita establecer canales de comunicación para la toma de decisiones?	18	90%	2	10%
<b>Causas de cambio fallidos</b>				
¿Los proyectos que se diseñan en la Alcaldía son demasiados limitados?	15	75%	5	25%
¿El personal se involucra con las actividades que se realizan en la institución?	6	30%	14	70%
<b>Plan estratégico</b>				
¿Le gustaría participar en un plan estratégico para mejorar el ambiente laboral?	20	100	0	
¿Las estrategias utilizadas le permiten transferir información sobre el proceso de cambio a los empleados?	10	50%	10	50%

**Fuente:** Elaboración propia (2020)