



Institución Universitaria

# **Estrategias para potenciar las capacidades organizativas para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia**

**Diego Fernando Carvajal Castrillón**

Instituto Tecnológico Metropolitano

Facultad

Medellín, Colombia

2020



# **Estrategias para potenciar las capacidades organizativas para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia**

**Diego Fernando Carvajal Castrillón**

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título  
de:

**Magister en Gestión de Organizaciones**

Director: Alejandro Valencia Arias  
PhD en Ingeniería – Industria y Organizaciones

Línea de Investigación:  
Gestión Organizacional  
Grupo de Investigación:  
Ciencias Administrativas

Instituto Tecnológico Metropolitano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Medellín, Colombia

2020



*A mi familia y en especial a mi madre, quien siempre ha sido mi inspiración.*



# Agradecimientos

En el desarrollo de esta tesis de maestría es muy importante agradecer a:

Fabio Andrés Montoya Isaza  
Director Ejecutivo Corporación Interactuar

Carlos Andrés Monsalve Roldán  
Director Ejecutivo Federación Antioqueña de Organizaciones sin Ánimo de Lucro

María Teresa Gómez y Patricia Pérez  
Directora Ejecutiva y Gerente Microempresas de Colombia

Quienes con su aporte y colaboración permitieron realizar este estudio en cada una de las organizaciones de las cuales se desempeñan como directores.



## Resumen

La implementación de cambios en las organizaciones se convierte en un factor crítico de éxito debido a los avances tecnológicos, las fuerzas del mercado y el entorno regulatorio. La capacidad organizativa de cambio proporciona una herramienta de evaluación multidimensional para diagnosticar y guiar el cambio. Sin embargo, aproximadamente el 70% de las iniciativas de cambio organizacional fracasan debido a un entendimiento limitado acerca de su funcionamiento. Una de las principales causas de estos reveses es la falta de instrumentos de diagnóstico fiables y válidos para la evaluación y seguimiento de la capacidad de cambio de una organización.

El propósito de este estudio es proponer estrategias que potencien las capacidades organizativas de cambio para entidades que promueven el desarrollo empresarial en el departamento de Antioquia, meta que se abordó mediante una investigación mixta con un componente exploratorio y descriptivo, aplicando un instrumento cuantitativo y entrevistas a profundidad de los cuales se obtuvieron 250 respuestas a encuestas y 3 entrevistas a personal directivo de las tres organizaciones que participaron del estudio.

Las escalas de medida utilizadas, cada uno de los constructos y el instrumento –en general– se comprobaron a través del método estadístico de análisis factorial confirmatorio desarrollado a través del software SPSS, realizando una validez convergente y discriminante. Se recopilaron varias hipótesis y, adicionalmente, el grado de asociación se midió mediante la estadística D de Somers, dando como resultado que los constructos «desarrollo creativo» con «cambio organizacional» y «necesidad percibida del cambio» con «participación y compromiso» tienen un puntaje alto de 0.598 y 0.526 respectivamente. Finalmente, el resultado del análisis cualitativo se usó para complementar las afirmaciones obtenidas del análisis cuantitativo.

Entre los principales hallazgos se pudo determinar que la mayor dolencia en las organizaciones participantes está en la forma de transmitir el mensaje de cambio para

contagiar a sus colaboradores, además, se evidencia que realmente quieren cambiar para adaptarse al mercado, tendencias y competencia, pero los riesgos que deben tomar para hacerlo son un obstáculo que puede traducirse en el temor que muestran los colaboradores de cometer equivocaciones. Todo esto se traduce al argumento dado por los colaboradores que «así siempre se ha hecho y funciona».

**Palabras clave:** cambio organizacional, validez convergente y discriminante, entidades que promueven el desarrollo empresarial, análisis cuantitativo, análisis cualitativo.

## Abstract

The implementation of changes in organizations becomes a critical success factor due to technological advances, market forces and the regulatory environment. The organizational capacity for change provides a multidimensional assessment tool to diagnose and guide change. However, approximately 70% of organizational change initiatives fail due to a limited understanding of how they work. One of the main causes of these setbacks is the lack of reliable and valid diagnostic instruments for evaluating and monitoring the organization's capacity for change.

The purpose of this study is to propose strategies that enhance the organizational capacities of change for entities that promote business development in the department of Antioquia, a goal that was addressed through a mixed investigation with an exploratory and descriptive component, applying a quantitative instrument and interviews to depth of which 250 responses to surveys and 3 interviews were obtained from managers of the three organizations that participated in the study.

The measurement scales used, each of the constructs and the instrument –in general– were verified through the statistical method of confirmatory factor analysis developed through the SPSS software, performing a convergent and discriminant validity. Several hypotheses were collected and, additionally, the degree of association was measured using the Somers D-statistic, resulting in the constructs "creative development" with "organizational change" and "perceived need for change" with "participation and commitment" having a high score of 0.598 and 0.526 respectively. Finally, the result of the

qualitative analysis was used to complement the statements obtained from the quantitative analysis.

Among the main findings, it was possible to determine that the greatest ailment in the participating organizations is in the way of transmitting the message of change to infect their collaborators, in addition, it is evident that they really want to change to adapt to the market, trends and competition, but The risks that must be taken to do so are an obstacle that can translate into the fear that employees show of making mistakes. All this translates into the argument given by the collaborators that "this has always been done and works."

**Keywords:** organizational change, convergent and discriminant validity, entities that promote business development, quantitative analysis, qualitative analysis.



# Contenido

	Pág.
1. Antecedentes .....	5
2. Marco teórico y conceptual.....	11
3. Metodología.....	23
4. Hallazgos .....	37
5. Conclusiones y recomendaciones .....	59

## Lista de ilustraciones

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1 Ciclo empírico inductivo. Fuente: (Jonker y Pennink, 2010).....	25
Ilustración 2 Pasos para metodología cuantitativa. Fuente: (Ortiz, 2017).....	27
Ilustración 3 Modelo de capacidad de cambio. Elaboración propia .....	30
Ilustración 4 Fases de investigación. Elaboración propia.....	33
Ilustración 5 Pasos para metodología a usar en la investigación. Elaboración propia .....	34
Ilustración 6 Modelo de adopción de cambio organizacional, D de Somers. Elaboración propia .....	53
Ilustración 7 Estrategias. Elaboración propia.....	55

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Dimensiones de la capacidad organizativa para el cambio .....	12
Tabla 2 Definiciones de capacidad organizativa para el cambio.....	13
Tabla 3 Definiciones de cultura .....	16
Tabla 4 Relación de constructos con la dimensión.....	23
Tabla 5 Parámetros de investigación en ciencias sociales .....	24
Tabla 6 Fortalezas y debilidades de la metodología cualitativa .....	25
Tabla 7 Fortalezas y debilidades de la metodología cuantitativa .....	26
Tabla 8 Definición de constructos .....	28
Tabla 9 Relación de constructos .....	29
Tabla 10 Estrategias para dar respuesta a los objetivos específicos .....	31
Tabla 11 Codificación para la medición nominal y ordinal.....	36
Tabla 12 Calculo muestra de población.....	38
Tabla 13 Preguntas de modelo cuantitativo.....	38
Tabla 14 Preguntas de modelo cualitativo. ....	40
Tabla 15 Análisis de fiabilidad del instrumento de medida.....	41
Tabla 16 Adecuación de la muestra y prueba de Bartlett.....	42
Tabla 17 Validez discriminante del modelo de medida .....	42
Tabla 18 Índice de fiabilidad.....	43
Tabla 19 Resultados por constructo cambio organizacional .....	44
Tabla 20 Resultados por constructo desarrollo creativo.....	46
Tabla 21 Resultados por constructo liderazgo y comunicación.....	47
Tabla 22 Resultados por constructo necesidad percibida de cambio .....	49
Tabla 23 Resultados por constructo participación y compromiso de los miembros de la organización.....	50
Tabla 24 Contraste de hipótesis. Grado de asociación de factores.....	51
Tabla 25 Coeficiente D Somers.....	52

# Lista de Símbolos y abreviaturas

## Abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Término</b>
<i>EPDE</i>	Entidades que promueven el desarrollo empresarial
<i>COC</i>	Capacidad organizativa para el cambio

# Introducción

La sociedad actual y su dinámica ha dejado atrás paradigmas tradicionales para las organizaciones, dando lugar a nuevas concepciones basadas en un constante aprendizaje de sí mismas y su relación con el entorno, teniendo una visión sistémica e innovadora que, además de transformarlas, las desarrolle en forma acertada según las demandas del mercado y la competencia (Garbanzo, 2016; Clark y Soulsby, 2007). Debido a ello existe una creciente necesidad por implementar cambios importantes en las organizaciones, para con esto responder en un entorno empresarial cada vez más volátil y complejo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, no se ha llegado a responder la incógnita sobre cuáles son las razones del fracaso constante de los procesos de cambio y cuáles son los elementos que conducen al éxito (Higgs y Rowland, 2005). Adicionalmente, la literatura analizada no puede usarse para guiar un proceso de cambio, dado que no todos los procesos son iguales ni se pueden abordar de la misma manera para obtener los resultados esperados (Anscombe, 2011), pues requieren de una combinación de elementos para gestionarse, tales como cultura, comunicación, liderazgo, entre otros.

Mediante un modelo mixto como lo es el diseño secuencial explicativo –en el cual se combinan en una misma etapa o fase de investigación métodos cuantitativos y cualitativos– se proponen estrategias que ayuden a potenciar las capacidades organizativas de cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia. Para tal fin, se formuló una encuesta a partir del instrumento creado por W. Judge y Douglas (2009) con preguntas relacionadas con el entorno objetivo de estudio, y utilizando para su calificación una escala Likert de 5 puntos. Complementando el análisis cuantitativo, se aplicaron tres entrevistas –con base en la encuesta– con la finalidad de obtener mayor profundidad en las respuestas reportadas por el primer instrumento y procurando obtener una justificación sobre el comportamiento del encuestado, para así encontrar las relaciones que existen entre los dos métodos.

Para el análisis cuantitativo se tuvo en cuenta las 250 respuestas a la encuesta administrada a las tres organizaciones que participaron en el estudio. La información fue recogida de forma electrónica –hipervínculo enviado a cuenta de correo corporativo– a través de la herramienta Microsoft Forms, la cual permite crear cuestionarios y encuestas de forma personalizada. Por su parte, para el análisis cualitativo se realizaron tres entrevistas a los gerentes de las organizaciones participantes del proceso, para obtener una validación o confirmación de lo reportado en las encuestas. Finalmente, y con base en dichos resultados, se plantearon diferentes estrategias para cada organización.

Las estrategias se brindan en términos de unidades productivas en Colombia y por crecimiento año a año, de forma tal que se plantee un escenario en el que las entidades que promueven el desarrollo empresarial –EPDE– fomenten buenas prácticas, no sólo para la creación de nuevos emprendimientos, sino también para el mantenimiento de estos. Se espera que, a partir de estas estrategias, las organizaciones que participaron del estudio se apropien del conocimiento, de forma tal que lo transmitan a todas aquellas organizaciones a las cuales apoyan en su fortalecimiento y/o crecimiento.

Cabe señalar que el examen de la literatura –realizado para proponer esta investigación– arrojó como resultado que éste es un campo poco explorado, y que los hallazgos fruto de esta investigación sean sumamente valiosos para investigaciones futuras.

Esta investigación se presenta en cinco capítulos: En el primero de ellos se brinda información sobre los antecedentes y justificación como base para la formulación de las preguntas y los objetivos de la investigación; el segundo capítulo presenta de forma detallada el marco teórico de la investigación mediante la caracterización de la capacidad organizativa para el cambio, la cultura, el liderazgo, la información y comunicación y las entidades que promueven el desarrollo empresarial; seguidamente, en el tercer capítulo, se exploran las bases teóricas de las metodologías cuantitativa, cualitativa y mixta, sustrayendo de ésta las bases para proponer el diseño de la investigación y sus respectivas fases; durante el desarrollo del cuarto capítulo se muestran los resultados y hallazgos de la investigación; y finalmente, en el quinto capítulo, se esbozan las conclusiones y contribuciones de la investigación y, así como también se determinan las

realidades del estudio, las limitantes y las sugerencias sobre temas pertinentes para investigaciones futuras.

Para la consecución de materiales, la base de datos utilizada fue Scopus, la cual permite una visión multidisciplinaria de la ciencia e integra todas las fuentes relevantes para la investigación básica, aplicada y de innovación tecnológica (Argüello, 2016).



# 1. Antecedentes

Las organizaciones deben abordar –de manera reactiva o proactiva– la gestión de cambio debido a que el entorno se transforma rápidamente, y a menudo, de manera imprevisible (Judge et al. 2015). La globalización, las tendencias demográficas, el medio empresarial desafiante y los desarrollos tecnológicos han creado la necesidad de administrar y concentrar esfuerzos en introducir ejercicios de cambio a las organizaciones, especialmente en términos de estructura, procesos, tecnología, e incluso sobre recursos humanos relevantes (Yasir et al. 2016; Xiong et al. 2016). Para poder llevarlos a cabo, las organizaciones deben entender que la implementación de ejercicios de cambio requiere ir más allá del ‘hacer las cosas de otra manera’ o de incorporar innovación. En realidad, en una de las formas estos procesos hacen referencia al conjunto de variaciones que enfrenta la organización por efecto del medio, entendiendo cómo sus colaboradores están alrededor de ella (Pardo y Díaz, 2014).

Hoy en día, la implementación de cambios se convierte en un factor crítico de éxito debido a los avances tecnológicos, el mercado y sus fuerzas, el entorno regulatorio, la demografía, la innovación, la economía, entre otros (Collyer, 2017; Vohra, 2015). Sin embargo, las organizaciones no tienen una comprensión sólida de cómo enfrentar o llevar a cabo un cambio, lo que provoca que éstos no se intenten o que terminen como meras iniciativas, en ocasiones competitivas (Spaulding, Kash, Johnson, y Gamm, 2017). Jones (2008) plantea que una de las principales razones de la incapacidad de una organización para cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar el statu quo.

Siguiendo a Packard (2013), aproximadamente el 70% de las iniciativas de cambio organizacional planificadas terminan en fracasos, existiendo un entendimiento limitado acerca de qué funciona, qué no y el por qué. Una de las principales causas de estos fracasos es la falta de instrumentos de diagnóstico fiables y válidos para evaluar y hacer seguimiento. Desafortunadamente, el desarrollo de una escala –y su medición– en los estudios sobre la organización ha sido deficiente, y más aún cuando se refiere a cambio

organizacional (Judge, W. y Douglas, T. 2009). Lo anterior se suma a que no se cuenta con instrumentos fiables que sirvan a las organizaciones para tomar decisiones: frecuentemente se toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que el cambio significa, la manera en que debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere y sus consecuencias (Sandoval Duque, 2014). Así mismo, debe sumarse que gran parte de las organizaciones sólo utilizan estudios de caso o invierten en consultorías con poca información acerca del tema, empleando modelos conceptuales limitados, inexistentes o que no representan la dinámica de la organización (Packard, McCrae, Phillips, y Scannapieco, 2015).

Para entender qué es cambio resulta necesario definirlo, tal como lo hace Teece, Pisano y Shuen (1997), quienes indican que la capacidad de cambio es la capacidad dinámica capaz de integrar, construir y reconfigurar las competencias externas para la dirección que cambia rápidamente por su entorno (Andreeva y Ritala, 2016). Por su parte, Judge et al. (2015) la definen como una capacidad dinámica en virtud de la cual la organización demuestra sistemáticamente su capacidad de adaptarse a su entorno de manera constructiva y oportuna, no obstante, así en definición sea una capacidad dinámica, las organizaciones tienden a mantener su estado de conformidad (G. Jones, 2008).

Es preciso comprender lo que el concepto de cambio significa desde el análisis de las interacciones, expectativas y relaciones entre los miembros de una organización, lo cual implica considerar factores como liderazgo –mencionados por Yasir et al (2016) y Arago y Cordo (2007)–, cultura –según Fleishon, Muroff y Patel (2017)–, desempeño –por Pudjiarti (2018) (Ramezan, Sanjaghi, Rahimian, y Baly, 2013)– entre otros elementos. En general, el cambio es un proceso participativo a través del cual las personas están cada vez más empoderadas (Lawrence, 2015), por esto, es necesario identificar el efecto del talento humano como fuerza clave para el desarrollo de una transformación organizacional, centrado en aspectos como actitud, desempeño y competencia (Pardo et al. 2014).

La relación que existe entre el cambio y el desempeño se puede centrar en la forma en que los empleados son receptivos o resistentes hacia el cambio, de esta forma, la capacidad organizativa para el cambio –COC– adopta una perspectiva más amplia, involucrando factores culturales y estructurales, así como las capacidades de los

empleados (Shipton, Budhwar, y Crawshaw, 2012) (Ramezan et al. 2013). Siggelkow y Levinthal (2003) argumentan que cuanto mayor sea la capacidad de cambiar en una organización mayor será el rendimiento de esta.

Minucci (2016) menciona que se han realizado estudios sobre la capacidad organizativa para el cambio y la gestión del desempeño, dando una definición de cada uno de estos conceptos y aplicándolos en casos particulares. Algunos ejemplos de los mencionados estudios son el adelantado en las organizaciones de gestión del agua en el municipio de Tomave en Bolivia; el aplicado por Judge et al (2015) en organizaciones de oferta pública inicial –OPI–; el realizado en organizaciones del sector salud, como lo plantean Fleishon et al (2017), Meyer, Davis, y Mays (2012) y Spaulding et al (2017); en organizaciones agrícolas como es el caso de Navimipour, Milani y Hossenzadeh (2018); en universidades privadas por parte de Pudjiarti (2018); y algunos de ellos en las organizaciones sin ánimo de lucro, como el ejecutado por Yasir et al (2016), este último involucra el liderazgo como factor clave para la confianza de los empleados y la COC.

Todos estos estudios reseñados anteriormente apuntan a cómo las organizaciones evolucionan en pro de obtener cada vez mejores resultados y aumentar su productividad, a la vez que tienen que perdurar en los mercados de alta competencia, para lo cual deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita (Lucila y Pozos, 2016).

## 1.1 Planteamiento del problema

El ritmo del cambio organizativo en el siglo XXI se está acelerando, fenómeno alimentado principalmente por la tecnología y la globalización. Esto hace que las organizaciones deban pensar como administrar efectivamente el desempeño de sus colaboradores, siendo este un elemento clave para el éxito y cumplimiento de objetivos y metas, especialmente en un entorno en el que la forma de realizar las tareas hoy es muy diferente a cómo se realizaban hace veinte años (Smither y London, 2009). En ese sentido, los gerentes de grandes organizaciones a nivel mundial están preocupados por cómo mantener la competitividad y el éxito bajo las condiciones actuales del mercado (Heckmann et al. 2016; Aslam et al. 2018), sumado a esto, se tienen factores políticos, económicos, demográficos,

tecnológicos y ecológicos que, tomados en conjunto, están redefiniendo el rumbo y apoyando la definición estratégica de una organización (Shipton et al. 2012).

En este escenario, las organizaciones admiten la necesidad de desarrollar una capacidad de adaptación rápida, con innovación y flexibilidad (Heckmann et al. 2016), sin embargo, y a pesar del trabajo constante de las organizaciones por mantener la continuidad y estabilidad en el medio, ello no siempre es posible, por lo que algunas de las organizaciones interpretan que la capacidad de cambio organizacional es una porción relativamente pequeña, además de costosa e ineficaz (Pudjiarti, 2018).

Si bien el cambio no es fácil, muchas organizaciones resaltan su importancia debido a su efecto sobre la mejora de los procesos y la resolución de problemas. Es por ello que, con el fin de guiar un proceso de cambio organizacional, es común encontrar el uso de herramientas tales como Lean, Six Sigma, PDCA entre otras. Sin embargo, éstas no son metodologías apropiadas para la gestión del cambio pues los mencionados métodos sólo se enfocan en cómo resolver problemas centrados en los procesos (Xiong et al. 2016).

Debido a que usar dichas herramientas no es apropiado para la gestión del cambio, entender qué tan capaz es una organización de anticipar o afrontar cambios antes de llevarlos a cabo es una necesidad latente (Pudjiarti, 2018). Esta capacidad permite determinar el momento –e incluso la inversión– para materializarlos, no obstante, continúa siendo parte de una interpretación subjetiva de necesidades en las organizaciones, por lo que se hace necesario contar con una herramienta que permita medir dicha capacidad cuantitativamente (W. Judge y Douglas, 2009), más aún cuando se combina con factores de la inercia de las organizaciones como lo son la cultura (Fleishon et al. 2017), el liderazgo (Yasir et al. 2016; Arago y Cordo, 2007), la gestión del conocimiento (Lettieri et al. 2004), la gestión de los recursos humanos (Pardo et al. 2014), las estrategias competitivas (García-Morales et al. 2012) y el desempeño (Shipton et al. 2012) (Pudjiarti, 2018).

Sobre la necesidad en las organizaciones, Heckmann et al. (2016) complementa argumentando que la capacidad organizativa para el cambio –COC– es un reto hoy en día, especialmente por dos cuestionamientos: ¿por qué algunas organizaciones son más capaces de cambiar que otras? y ¿las organizaciones que son mejores en el cambio también son más exitosas?. En ese orden de ideas, resulta pertinente determinar cómo el

cambio se convierte en un factor significativo que favorece la consecución de resultados en una organización, al tiempo que permite mejorar el rendimiento de los empleados, y por lo tanto, aumentar la productividad de la organización (Khahan na-nan et al. 2018). Sin embargo, según Ramezan et al. (2013), muchas organizaciones presentan falencias, especialmente por factores como resistencia, liderazgo incompetente, políticas organizacionales y limitación de recursos, lo que conlleva a el fracaso de las iniciativas de cambio (Muluneh y Gedifew, 2018)

Este problema, visto desde el ámbito nacional relacionado principalmente con factores legales y/o estatales, se expresa principalmente en el marco del proceso de fortalecimiento y desarrollo del Sistema Nacional y Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación – SNCT&I y SRI– en Colombia, donde, por factores endógenos y exógenos, las incubadoras han tenido particular atención desde la Ley 1286 de 2009, por medio de la cual se da fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación. De esta forma, las políticas y los programas de desarrollo empresarial –diseñados e implantados por el gobierno colombiano– se orientan a la creación de empresas y al fortalecimiento empresarial desde la política pública institucional, mediante el control nacional de las incubadoras al ligar la evaluación del desempeño a las políticas de financiamiento a través del Programa Nacional de Creación e Incubación de Empresas (Perdomo, 2012). Complementando la idea anterior, uno de los factores que hace crecer a un país es la productividad, sin embargo, y pese a su importancia, América Latina se ha quedado estancada, lo que ha hecho más vulnerable a la región frente a los cambios del entorno y choques extremos. Colombia no es ajena a este fenómeno, y ello se ve reflejado en que, entre 1960 y 2016, el país tuvo solo un crecimiento promedio anual de productividad de 0.2%. Ello hace indispensable que el país volque sus estrategias en el desarrollo empresarial (Consultoría y Confecámara, 2018). Es por ello que las iniciativas de cambio deben generarse en las organizaciones apuntando principalmente al crecimiento económico y productivo, para de esta forma garantizar la prevalencia de estas en el tiempo, a fin de que a su vez contribuyan al desarrollo empresarial con políticas de gobierno.

Ahora bien, en Antioquia el reto que se presenta para la creación y el sostenimiento de organizaciones es alto, especialmente por la gestión de cambio que estas deben tener articulando en ésta resultados de carácter económico y social. Adicionalmente, Medellín es un ejemplo plausible de rápida transformación y cambio social y económico en Colombia

y Latinoamérica, pues ha transitado de una industria tradicional en declive a una economía dinámica de valor agregado en las últimas tres décadas, marcadas principalmente por la continuidad de una línea de trabajo orientada a ser una ciudad competitiva sustentada en la innovación (Perdomo, 2012)

## 1.2 Preguntas de investigación.

Pregunta principal: ¿Cuáles estrategias podrían potenciar las capacidades organizativas para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia?

Preguntas secundarias:

- ¿Qué elementos constituyen la capacidad organizativa para el cambio?
- ¿Cuál es el estado de los elementos que constituyen la capacidad organizativa para el cambio en las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia?
- ¿Cuáles son las brechas que tienen las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia?

## 1.3 Objetivo general y específicos

General: Proponer estrategias que potencien las capacidades organizativas en el cambio para entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.

Específicos:

- Definir los diferentes elementos que constituyen la capacidad organizativa para el cambio.
- Identificar el estado de los elementos que impactan la capacidad organizativa para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.
- Analizar las brechas que impiden generar la capacidad organizativa para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.

## 2. Marco teórico y conceptual

Con la llegada de nuevos líderes y la necesidad de transformaciones, comienzan a surgir interrogantes sobre si una organización está preparada para afrontar y llevar a cabo ejercicios de cambio. Allí es donde se vuelven importantes los conceptos de cultura, liderazgo y comunicación. De esta forma, un líder no puede controlar la cultura pero sí puede contribuir a ella, y, con suerte, dirigirla para crear un ambiente de trabajo positivo (Farrell, 2019) al tiempo que se enfoca en comunicar los cambios a la organización.

En este capítulo se abordan algunas definiciones conceptuales sobre las siguientes perspectivas: (i) capacidad organizativa para el cambio desde las múltiples definiciones dadas por diferentes autores; (ii) cultura, la cual ayuda a entender la eficiencia que debe tener una organización para llevar a cabo ejercicios de cambio; (iii) liderazgo, conceptualizado como una fuerza para el cambio; (iv) comunicación, centrado en la gestión que debe hacerse para reducir o superar la resistencia; y finalmente, (v) las entidades que promueven el desarrollo empresarial, las cuales son el foco de estudio en esta investigación. Estas definiciones ayudarán a definir los constructos del objeto de estudio.

### 2.1 Capacidad organizativa para el cambio

Judge y Douglas (2009) detallan ocho dimensiones de la COC relacionadas en los procesos de las organizaciones, y que van desde la cultura a los factores humanos. Los anteriores se reseñan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Dimensiones de la capacidad organizativa para el cambio**

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Liderazgo digno de confianza	Es la capacidad de la dirección de las organizaciones para ganarse la confianza de sus empleados y guiarlos a lo largo del camino para alcanzar las metas colectivas
Cultura innovadora	Es la capacidad de una organización para fomentar y promover actividades que establezcan normas de innovación.
Involucrar la gestión intermedia	Es la capacidad que tienen los mandos medios de las organizaciones para vincular la dirección con el resto de la organización.
Confiar	Es la capacidad de los empleados para seguir un nuevo camino proporcionado por la organización.
Campeones capaces	Se refiere a la capacidad de un órgano para atraer, empoderar y retener a los líderes de cambio que surjan.
Sistema pensante	es la capacidad de una organización para reconocer la interdependencia dentro y fuera de ella.
Comunicación efectiva	Se refiere a la capacidad de una organización para comunicar eficazmente tanto horizontal como verticalmente las decisiones y demás información
Cultura responsable	Es la capacidad de la organización para cumplir con los plazos predeterminados y para administrar cuidadosamente los recursos

Fuente: (Judge, W. y Douglas, T. 2009)

Las dimensiones encontradas por Judge, W. y Douglas, T. (2009) están fuertemente relacionadas con las definiciones que sobre la capacidad organizativa para el cambio han dado múltiples autores, y las cuales se sintetizan en la Tabla 2. El presente trabajo se centrará en cinco de ellos, y que a saber son: liderazgo digno de confianza, cultura innovadora, campeones capaces, comunicación efectiva y cultura responsable, dado que, desde la implementación y análisis previo de las organizaciones, son las que mejor representan la dinámica de ellas. De esta forma, se puede observar en los resultados el impacto que generan para potenciar las capacidades de cambio que tienen.

Con estas definiciones se establecen los constructos que guían el análisis propuesto en la metodología implementada. En definitiva, el liderazgo, la capacidad de cambio, la cultura y la comunicación determinan el cumplimiento de los objetivos de una organización, más aún en un medio cambiante con ocasión a las necesidades de los clientes, la competencia, la regulación y la tecnología.

Tabla 2 Definiciones de capacidad organizativa para el cambio

Autor	Definición
Pagliarella 2000	Se define como la forme de iniciar y lograr con éxito un cambio de forma continua.
Auster et al. 2005	Es la adaptabilidad y evolución con éxito de iniciativas que se proponen, aunque puedan variar drásticamente en términos de alcance, profundidad y complejidad.
Judge and Elenkov 2005	Esquema amplio y dinámico que permite a la organización adaptar sus antiguas maneras de trabajo a las nuevas amenazas y oportunidades, así como crear nuevas capacidades.
McGuiness and Morgan 2005	Construcción formativa multicomponente (...) que representa la capacidad de una organización para implementar un cambio incesante (...), siendo su esencia la capacidad de liderar y gestionar una serie en cascada de iniciativas de cambio interrelacionadas.
Meyer and Stensaker 2006	Asignación y desarrollo de capacidades operativas y de cambio que mantienen el rendimiento a largo plazo. Hacer que el cambio ocurra sin destruir los aspectos que funcionan bien en una organización y el daño a los cambios subsiguientes requiere tanto capacidades de corto y largo plazo como de capacidades que permitan mantener las operaciones diarias. El entendimiento acerca de la capacidad de cambio en una organización es que estas son capaces de implementar transformaciones a gran escala sin comprometer operaciones diarias o procesos subsiguientes.
Meyer and Stensaker, 2006	Enfoque en cambios múltiples, a menudo iterativos y superpuestos sobre tiempo, que es diferente de la visión tradicional de los cambios como una serie de eventos aislados
Klarner et al. 2007	Capacidad de la organización para desarrollar e implementar cambios organizacionales apropiados que permitan adaptarse constantemente a los entornos –contexto externo– y/o evoluciones organizacionales –contexto interno–, ya sea de manera reactiva –adaptación– o proactiva –pro-acción–.
Klarner et al. 2008	Desarrollo e implementación de cambios organizacionales apropiados para adaptarse constantemente a su entorno. Esto implica un enfoque en múltiples cambios a lo largo del tiempo, lo que es contrario a la filosofía de la literatura. Cambiar es, por lo tanto, una capacidad dinámica. Sin embargo, la capacidad de cambio no sólo describe un proceso dinámico de aprendizaje y adaptación continua para hacer frente a circunstancias futuras desconocidas, sino que también describe la capacidad de implementar esos cambios.
Judge and Douglas 2009	Combinación de gestión y organización que permite adaptabilidad rápida y eficaz en comparación con la competencia afrontando situaciones o entornos cambiantes.
Buono and Kerber 2010	Respuesta normal a los cambios.
Schmid 2010	Proceso que ocurre en una organización como resultado de restricciones externas o de presiones internas que causan alteraciones y modificaciones en la actividad principal de la organización, objetivos, estrategia, estructura, entre otros.

Anderson and Ackerman Anderson, 2010	Planificar, diseñar e implementar todo tipo de cambio de manera eficiente con partes interesadas comprometidas, causando impactos negativos mínimos en las personas y las operaciones
Judge 2011	Capacidad dinámica y multidimensional que permite a una organización actualizar o revisar las competencias organizativas existentes, a la vez que cultiva nuevas competencias que le permiten sobrevivir y prosperar.

Fuente: (Heckmann et al. 2016), (Packard et al. 2015) y (Ramezan et al. 2013)

La Tabla 2 describe –de forma cronológica– las múltiples definiciones que, a través de diferentes autores, se han otorgado a la COC. De la necesidad de las organizaciones para implementar estrategias de cambio, este concepto ha cobrado relevancia en los últimos años, definiendo la COC como una forma dinámica de enfrentar las situaciones que están alrededor de una organización, de tal forma que ésta sea capaz de responder eficaz y rápidamente en comparación con su competencia ( W. Judge y Douglas, 2009).

Teece et al. (1997) argumentan que la COC es una «capacidad dinámica» que está alrededor de crear, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar los entornos que cambian rápidamente. Es un concepto suficientemente flexible para reflejar las diferencias entre contextos, sin embargo, existen características comunes, como una fuerza de trabajo altamente calificada y comprometida, un equipo de liderazgo equipado con conocimiento y habilidades para persuadir a los colaboradores en pro del cambio, una tolerancia y estímulo para la experimentación y toma de riesgos y una cultura que abraza la creatividad como punto de partida para nuevas direcciones (Shipton et al. 2012).

Ahora bien, las capacidades dinámicas no se refieren al cambio organizativo per se, sino a los cambios en las actividades de naturaleza estratégica. Por ejemplo, Lane et al. (2014) identifica varias funciones empresariales adaptativas de las cuales los ejecutivos son responsables: (i) selección de modos organizativos y sistemas de incentivos asociados; (ii) diseño de nuevos modelos de negocio; (iii) toma de decisiones de inversión; y (iv) diseño e implementación de controles para cambiar las operaciones básicas. Así, incluso estos cambios se pueden considerar estratégicos si se considera factores como quién es el cliente, qué sucede con los productos o servicios capaces de servir a un mercado predefinido, y «cómo» cambiar la entrega de un nuevo «qué» al nuevo «quién».

Así las cosas, esta capacidad permite a la organización cambiar, no solo esporádicamente y de manera arbitraria, sino también como respuesta natural a su entorno, por tratarse de un proceso dinámico de aprendizaje y ajuste continuo que permite a la organización prosperar en medio de ambigüedad e incertidumbre (Ramezan et al. 2013).

Para que este dinamismo sea posible, una de las habilidades clave requeridas por los líderes es la capacidad de motivar a otros a hacer lo que se espera de ellos: se basa «casi por completo habilidades de comunicación», el cual debe darse en términos del lenguaje perlocucionario (dar dirección) y del locucionario (hacer significado), para así, alinear a los colaboradores frente al objetivo común (Sarros, Luca, Densten, y Santora, 2014).

## **2.2 Dimensiones**

### **2.2.1 Cultura**

El término cultura puede entenderse como el conjunto compartido de valores y normas de control que los miembros de una organización tienen al interactuar con personas del interior y exterior de ella (Collyer, 2017). Igualmente, puede ser considerada como el patrón de conducta auto sostenible que impone el cómo se hacen las cosas, las creencias compartidas de un grupo, el lenguaje, sistemas, valores, suposiciones y comportamientos manifestados en políticas, procedimientos y planes, así como en la comunicación e interacción (Farrell, 2019).

Ahora bien, la cultura organizacional a menudo se piensa en términos negativos, sin embargo y alrededor de ella, existe cierta incertidumbre que responde a «cómo se hacen las cosas». De esta forma, su comprensión es necesaria para alcanzar la estrategia y el logro de los objetivos (Farrell, 2019). En este orden de ideas, la cultura se concibe como un fenómeno dinámico que rodea a la organización, actuando constantemente y creando un conjunto de estructuras, reglas y normas para guiar y dirigir el comportamiento (Schein, 2004), de allí es posible afirmar que es una instancia conductual para cumplir con los requisitos de un nuevo sistema (Lane et al. 2014). De esta manera, la cultura se construye y reconstruye constantemente a través de la interacción y la intervención de los colaboradores a nivel cotidiano (Bate, Khan, y Pye, 2000).

La cultura organizacional es un concepto complejo de entender plenamente, dado que las personas poseen sus propias percepciones, patrones, fortalezas, debilidades y peculiaridades, las cuales, manifestadas en el lugar de trabajo, puede crearse un ambiente que no siempre es el ideal para generar cambios (Farrell, 2019).

En general, el término cultura ha sido definido de diversas formas a través de los años. En la Tabla 3 se recogen las definiciones dadas por múltiples autores, información que se presenta organizada de forma cronológica.

**Tabla 3 Definiciones de cultura**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Pettigrew 1979	Sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo.
Hofstede 1980	Conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un contexto dado.
Shaughnessy 1988	Acumulación de «soluciones a los problemas que se han enfrentado con el tiempo», sus miembros desarrollan patrones de percepción, pensamiento y sentimiento, que juntos proporcionan significado y estructura al trabajo de la organización.
Paul Bate, Raza Khan, Annie Pye 2000	Cualquier cambio sumidero, valores, artefactos o símbolos resultantes de la interacción de: manifestación – suposiciones manifestadas en creencias y valores–, realización – valores materializados en artefactos–, simbolización –artefactos que adquieren un significado excedente y llegan a defender algo más de lo que realmente son– e interpretación –actuando y cambiando las suposiciones iniciales–.
House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta 2004	Matriz de motivos, valores, creencias y significados compartidos por los miembros de un grupo y transmitidos a través de las generaciones
Schein 2004	Patrón de presuposiciones básicas compartidas, aprendidas por un grupo y enseñadas a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas del grupo.
Berson, Oreg y Dvir 2005	Constituye una de las características organizacionales fundamentales, puede ser influenciada por los valores de los líderes y fundadores, y se manifiesta a través de las prácticas organizacionales.
Alas y Tuulik 2007	Sistema de creencias, ideologías, lenguaje, historia y herencia étnica compartidos
Farrel 2019	Es la forma en que las personas se comportan y trabajan dentro de una organización. Es el patrón de cómo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Omar y Urteaga, 2010) y (Bate et al. 2000) (Farrell, 2019)

Las culturas organizativas se construyen y reconstruyen de forma constante a través de la interacción e intervención a nivel cotidiano, y tienden a resistir el control central, de tal forma que es poco probable que una organización la conduzca a cambios sostenibles, dado que depende de cómo los miembros de ésta trabajan, piensan y se relacionan entre sí (Bate et al. 2000).

### **2.2.2 Liderazgo**

Durante mucho tiempo se ha aceptado que el liderazgo es un factor crítico en el éxito de los programas de cambio, sin embargo, gran parte de la literatura sobre liderazgo y cambio ha tendido a concentrarse en las capacidades y cualidades requeridas en el personal ejecutivo clave y en los gerentes de cambio, pasando por alto la noción de liderazgo como un proceso: la propiedad de un sistema en lugar de una sola persona. Por lo tanto, cambiar una organización implica no solo prestar atención al liderazgo ejecutivo, sino también fomentar roles de liderazgo en toda la organización y crear redes y procesos de liderazgo que faciliten y vinculen el liderazgo activo en cada nivel (Bate et al. 2000).

Higgs y Rowland (2000) y (2001) vinculan específicamente los comportamientos de liderazgo a las actividades involucradas en la implementación del cambio. Para ello, los mencionados autores identificaron cuatro áreas amplias de competencia de liderazgo, asociadas con la implementación exitosa del cambio (Higgs y Rowland, 2005). A continuación, se detallan.

- Crear el caso para el cambio: involucrar efectivamente a otros en el reconocimiento del negocio. Necesidad de cambio.
- Crear un cambio estructural: garantizar que el cambio se base en la profundidad de la comprensión de los problemas y se respalde con un conjunto coherente de herramientas y procesos.
- Involucrar a otros en todo el proceso de cambio y generar compromiso.
- Implementación y mantenimiento de cambios: desarrollo de planes efectivos y consecución de buenos. Se desarrollan prácticas de monitoreo y revisión.

- Facilitar y desarrollar capacidades: asegurar que las personas tengan el desafío de encontrar sus propias respuestas y que reciben apoyo para hacerlo.

El cambio y la forma de liderarlo con éxito se ha convertido en un factor crítico en la mente de los dirigentes de las organizaciones, especialmente porque su velocidad y complejidad está aumentando y el logro futuro de la institución depende de cómo se está fomentando la transición (Ramezan et al. 2013). Es por ello que el liderazgo organizacional ha llegado a ser conceptualizado como «una fuerza para el cambio» (Lane et al. 2014), más aún cuando desde este rol deben seguirse y proponerse políticas y lineamientos, así como definir estrategias y dar instrucciones (Sarros et al. 2014).

Así, uno de los aspectos más difíciles de liderar iniciativas de transformación es el adquirir una visión del líder para diagnosticar y desarrollar la capacidad de cambio en la organización (Lane et al. 2014), por ello, el liderazgo se vincula no sólo con las competencias, sino con los comportamientos observables –con miras a una implementación efectiva– teniendo en cuenta factores como motivación, creatividad, confianza y respeto, al igual que una participación activa de las personas en la creación de visiones y futuros compartidos (Romero y Campo, 2013). Por lo tanto, puede llegar a inferirse que la forma de actuar de un líder influirá en la implementación de los cambios, lo cual se ve reflejado en el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bass y Avolio Suny-Binghamton (1994), quienes informan de vínculos claros entre las conductas del líder y una variedad de comportamientos y medidas de desempeño de los «seguidores» (Higgs y Rowland, 2005).

Gilbert et al. (2012) plantean una serie de características que están alrededor del liderazgo que fomentan el cambio, tales como: (i) se estimula y anima a las personas a aventurarse en proyectos organizacionales; (ii) su presencia efectiva inspira el comportamiento de las personas; (iii) crea buenos resultados; (iv) consiste en ser activo, proactivo y poderoso; (v) actúan y los seguidores responden; (vi) crean cambios y nuevos patrones de acción, así como nuevos sistemas de creencias; (vii) inspira de manera directa a las personas; (viii) facilita la visión organizacional e implica la cooperación, el trabajo en equipo, la creatividad y la inspiración; (ix) apoyan a los demás a hacer las cosas que tenían que hacer para alcanzar las metas establecidas; (x) se asocia con la producción de cambios y el lanzamiento de innovación y desarrollo; (xi) libera el espíritu humano para dar forma a la

creatividad y crea motivación e inspiración; (xii) orienta a las personas y el desarrollo; (xiii) crea una cultura propicia para la innovación; (xiv) facilita y hace que la visión organizacional se convierta en realidad; y (xv) crea procesos y estructuras adecuadas para una gestión efectiva con un sentido de apoyo a la innovación.

### **2.2.3 Comunicación - Información**

La comunicación es un proceso central en la planificación e implementación del cambio en las organizaciones, el cual a su vez, es un fenómeno inherente a ellas (E. Jones, Watson, John, y Gallois, 2004). Debido a esto, una «comunicación efectiva» podrá reducir –o incluso superar– la resistencia a las nuevas configuraciones. Así también, la comunicación puede aumentar el compromiso de los empleados hacia la organización (Van Vuuren, de Jong, y Seydel, 2007).

En ese orden de ideas, el cambio implica una evolución en la comunicación de tal forma que esta refleje las nuevas estructuras, procesos y relaciones (E. Jones et al. 2004) y con ello, como lo explica Van Vuuren y J.L. Elving, (2008), contribuye a niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso. Sin embargo, los mensajes alrededor del cambio a menudo se centran demasiado en la información que trata de justificarlos (Van Vuuren y J.L. Elving, 2008), olvidando lo que es realmente importante para los colaboradores, omitiendo el reconocimiento a este factor como una herramienta crítica para informar, crear comprensión y cambiar las actitudes y el comportamiento de las personas (Johansson y Heide, 2008).

La comunicación existe para evitar malentendidos y esclarecer las metas (Van Vuuren y J.L. Elving, 2008) sincronizando los mensajes de cambio de acuerdo con el perfil del empleado, utilizando medios apropiados y flexibles para toda la organización con el fin de minimizar la incertidumbre (Johansson y Heide, 2008). De esta forma, la provisión adecuada de información sobre el cambio es un mecanismo importante que se debe usar para mejorar la aceptación y comprensión de los colaboradores (Lane et al. 2014), convirtiéndola en un factor importante para la implementación efectiva de los cambios. Según Vohra (2015), hasta el 70% de los programas de cambio fracasan por una comunicación deficiente, considerando esta la razón principal de tal falla. En síntesis, la

comunicación abierta es necesaria para identificar contrariedades y aumentar la probabilidad de seleccionar la mejor solución a los problemas que enfrenta una organización.

## **2.3 Entidades que promueven el desarrollo empresarial**

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos, componentes tales como el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento e innovación. Este es un concepto integrador con el cual se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano (Lucila y Pozos, 2016).

El tipo de emprendimiento importa, y quizá la clave para el crecimiento económico esté más relacionada con el tipo de actividad que se inicia que con el hecho de que se inicie o no una actividad. En otro sentido, aunque también relacionado con el impacto del emprendimiento, existe un grupo de autores que sostienen que la dinámica de la actividad emprendedora está vinculada a la etapa económica del país donde se aplique dicho emprendimiento. En cualquier caso, se crea una secuencia en la que un cambio crea oportunidades para el otro y la respuesta a este determinará el resultado para la sociedad (Almodóvar, 2018)

En Colombia, para el año 2018, se crearon 328.237 organizaciones (Confecámara, 2018), las cuales, en gran parte, surgieron gracias a la participación de entidades que promueven el desarrollo empresarial, y que se ocupan de ayudarlas a pasar de una buena idea a un verdadero negocio, producto o servicio sostenible. En el país existen múltiples entidades de este carácter, como por ejemplo las cámaras de comercio, algunas entidades crediticias, organizaciones sin ánimo de lucro, entre otras. Estas entidades tienen como fin defender y estimular los intereses generales del empresariado, de tal forma que se pueda hacer promoción de la prosperidad del empresario, de la libertad de la organización como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional (Confecámaras, 2019).

---

Perdomo, (2012) enuncia que las entidades que promueven el desarrollo empresarial son “agentes de cambio” en el desarrollo de la economía, capaces de hacer frente a fallas del mercado como son los altos costos de la información, bajos niveles de servicio, dificultades para obtener servicios y escasez de fuentes de capital, a vez estas proporciona un espacio económico, de servicios compartidos y asistencia en el desarrollo de un negocio en un ambiente conducido para la creación y supervivencia de nuevas empresas en una corta etapa de crecimiento. Finalmente, las percibe como una estrategia de desarrollo de las empresas destinadas a acelerar el proceso de formación, desarrollo y supervivencia de nuevas empresas en la comunidad. Para el caso de estudio se escogerán entidades que cumplan con los siguientes criterios: (i) localizadas en Antioquia, (ii) antigüedad de más de 30 años en departamento, (iii) con un enfoque social y (iv) dentro de su razón de ser esté asociada a la generación de nuevas empresas mediante fomento económico o de desarrollo empresarial.



### 3. Metodología

En este capítulo se presentan las metodologías de investigación en ciencias sociales, el diseño y las fases de investigación. Una vez abordado esto, se exponen las principales razones y elementos para seleccionar la metodología de investigación. Finalmente, se aborda el diseño y fases con base en la metodología seleccionada, partiendo de la forma en la que se elegirá la muestra y estrategias para cumplir los objetivos dados en el capítulo anterior.

La metodología a seguir para el desarrollo de este estudio será un modelo mixto, en el cual se combinan –en una misma etapa o fase de investigación– tanto métodos cuantitativos como cualitativos. A su vez, será secuencial por etapas, fortaleciendo lo que se encuentra en un método con los hallazgos del otro, para así tener mayor comprensión acerca del objeto de estudio (Pereira, 2011) que, en este caso, corresponde a las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.

De esta forma se tendrá una estrategia de un diseño secuencial explicativo, en la cual los resultados cualitativos soportan y amplían la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas, siguiendo el orden cuantitativo → cualitativo, de tal manera que el énfasis será explicar e interpretar las relaciones que existen entre el liderazgo digno de confianza, cultura innovadora, campeones capaces, comunicación efectiva y cultura responsable con la capacidad organizativa para el cambio. Ello permitirá brindar las estrategias que potencien las referidas capacidades. Estas relaciones se traducen en los siguientes constructos: (i) cambio organizacional, (ii) desarrollo creativo, (iii) liderazgo y comunicación, (iv) necesidad percibida de cambio y (v) participación y compromiso, las cuales se describen en la Tabla 4.

**Tabla 4 Relación de constructos con la dimensión**

<b>Dimensión</b>	<b>Constructo</b>
Cambio	Cambio Organizacional
Cultura	Necesidad percibida de cambio – participación y compromiso
Liderazgo	Desarrollo Creativo – Liderazgo y Comunicación
Comunicación	Liderazgo y Comunicación

### 3.1 Contextualización teórica de los tipos de metodologías aplicables a esta investigación

Esta investigación comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas complementarias asociada con los paradigmas filosóficos que enlista (Ortiz, 2017), y que reportan en la Tabla 4.

Tabla 5 Parámetros de investigación en ciencias sociales

Parámetros	Positivismo	Pospositivismo	Constructivismo	Pragmatismo
Metodología	Cuantitativa	Principalmente cuantitativa	Cualitativa	Cualitativa y Cuantitativa
Lógica	Deductiva	Principalmente deductiva	Inductiva	Deductiva e Inductiva
Ontología	La realidad es única y tangible	Realismo crítico Realidad externa imperfecta y probabilística	La realidad es múltiple, construida y holística	Diversos puntos de vista sobre las realidades sociales
Epistemología	Puntos de vista objetivo	Puntos de vista objetivo modificado	Punto de vista subjetivo	Punto de vista objetivo y subjetivo
Axiología	La investigación es libre de valor	Los valores pueden ser influenciados y controlados	La investigación está vinculada al valor	Los valores en la interpretación de resultados
Posibilidad de la generalización	Declaraciones nomotéticas.	Posición nomotética.	Declaraciones ideográficas	Posiciones ideográficas y nomotéticas

Fuente: (Ortiz, 2017)

Para esta investigación se utiliza una metodología mixta vista desde el pragmatismo, dado que incluye a su vez las diferentes características de las otras metodologías, representadas en (i) puntos de vista combinados –cualitativo y cuantitativo– en la recopilación de datos, el análisis y la técnicas inferenciales; (ii) fortalezas complementarias y debilidades reducidas al mezclar enfoques y métodos; y (iii) asociación de otros paradigmas, tales como el constructivismo y el post-positivismo (Ortiz, 2017).

### 3.2 Metodología cualitativa

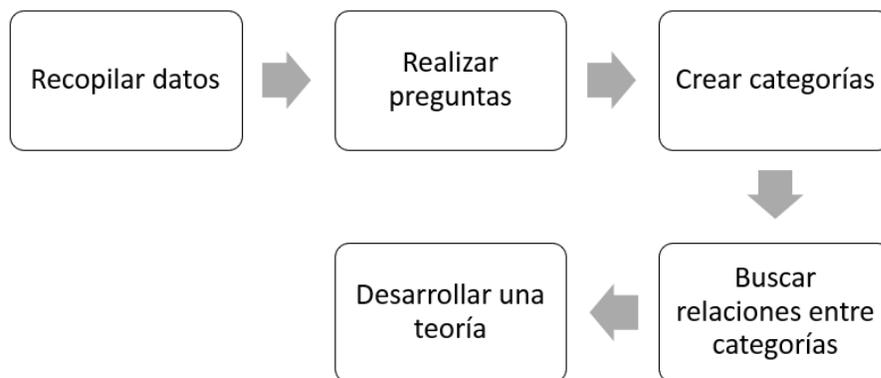
Jonker y Pennink (2010) proponen un esquema –representado en la Ilustración 1– para guiar una metodología cualitativa, enseñándola como un ciclo empírico que es inductivo

por naturaleza y el cual puede conducir a una nueva teoría o definir los elementos que ayuden a elaborarla. La conversación en diferentes formas es el «instrumento» más frecuente para generar datos, seguido por las observaciones del investigador, así como también revisión de documentos y análisis de datos visuales (Ortiz, 2017) (Jonker y Pennink, 2010). En la Tabla 5 se resumen las fortalezas y debilidades de la metodología cualitativa según Johnson y Onwuegbuzie (2004) y adaptadas por Ortiz (2017).

**Tabla 6 Fortalezas y debilidades de la metodología cualitativa**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Es útil para estudiar un número limitado de casos en profundidad.	Los resultados son más fácilmente influenciados por los sesgos personales.
Es útil para describir fenómenos complejos.	El análisis de datos a menudo toma tiempo.
Puede describir fenómenos que están situados en contextos locales.	Es más difícil probar hipótesis y teorías.
Se puede utilizar el método cualitativo de la teoría fundamentada para generar de forma inductiva una teoría explicativa sobre un fenómeno.	Toma más tiempo recoger los datos cuando se comparan con la investigación cuantitativa.
Puede determinar cómo los participantes interpretan constructos.	El conocimiento producido no se puede generalizar.
Los datos se suelen recolectar en entornos naturalistas de carácter cualitativo.	Es difícil hacer predicciones cuantitativas.
Determinar la causación ideográfica.	Puede tener menor credibilidad para algunos investigadores.
Se puede demostrar un caso importante para demostrar vívidamente un fenómeno	

Fuente: (Johnson y Onwuegbuzie, 2004) adaptada por (Ortiz, 2017).



**Ilustración 1 Ciclo empírico inductivo. Fuente: (Jonker y Pennink, 2010)**

### 3.3 Metodología cuantitativa

La investigación cuantitativa requiere que el investigador sea objetivo o neutral, de tal forma que pueda ser capaz de justificar «cómo y por qué» la investigación, de tal manera que si otro investigador repite el estudio debe llegar a conclusiones similares (Jonker y Pennink, 2010). Ortiz (2017) plantea que, en la metodología cuantitativa, los hallazgos de las investigaciones son de mayor confiabilidad debido a la demanda de muestras considerables y representativas.

Mientras tanto, Johnson y Onwuegbuzie (2004) sugieren que la metodología cuantitativa fortalece y facilita la labor de investigación mediante (i) la comprobación y validación de teorías ya construidas; (ii) la generalización de los hallazgos de la investigación cuando los datos provienen de muestras aleatorias y tamaños considerables; (iii) resultados precisos proporcionados por datos numéricos; (iv) el análisis de los datos se hace de manera ágil; y (v) la utilidad que representa al estudiar un gran tamaño de muestras.

En la Tabla 6 se resumen las fortalezas y debilidades de la metodología cuantitativa según Johnson y Onwuegbuzie (2004), adaptadas por Ortiz (2017). Así mismo, en la Ilustración 2 se presentan a grandes rasgos los pasos necesarios para desarrollar este estudio.

**Tabla 7 Fortalezas y debilidades de la metodología cuantitativa**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Comprobación y validación de teorías ya construidas.	El conocimiento producido puede ser abstracto y general para ser aplicado directamente en contextos y situaciones específicas.
Las hipótesis se proponen antes de recoger los datos.	Los constructos o dimensiones utilizados pueden no reflejar los objetivos del estudio
Puede generalizar los hallazgos de la investigación cuando los datos provienen de muestras aleatorias y tamaños considerables.	Las teorías utilizadas podrían reflejar vagamente los objetivos del estudio.
Proporciona datos numéricos precisos.	Las hipótesis con debilidades teóricas pueden hacer que el investigador se pierda de la ocurrencia de fenómenos relevantes.
El análisis de los datos se hace de manera ágil.	

Los resultados de la investigación son relativamente independientes del investigador.	
Es útil para estudiar un gran tamaño de muestras.	

Fuente: (Johnson y Onwuegbuzie, 2004) adaptada por (Ortiz, 2017)

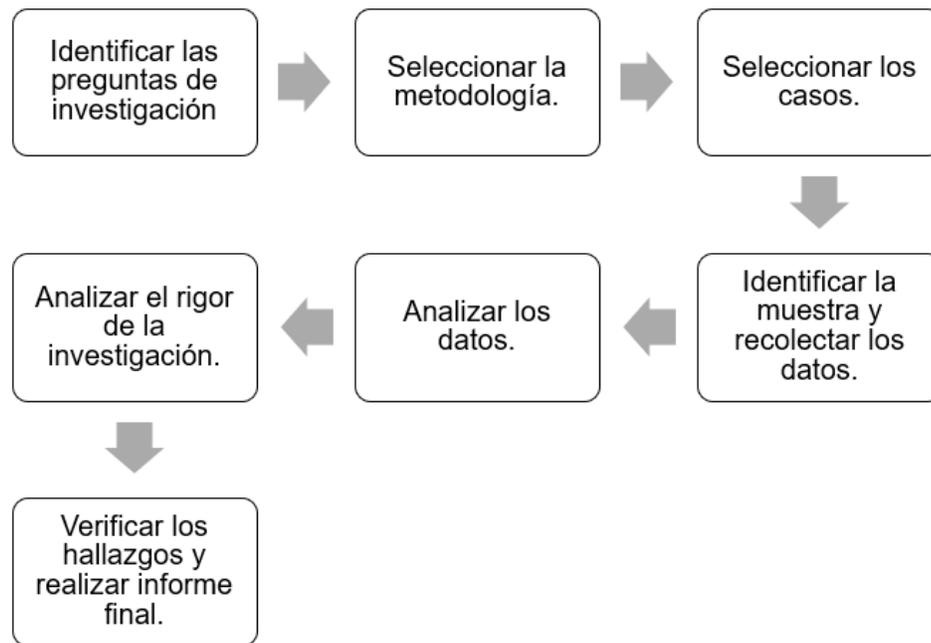


Ilustración 2 Pasos para metodología cuantitativa. Fuente: (Ortiz, 2017)

### 3.4 Combinación de las metodologías cualitativa y cuantitativa

Combinar las metodologías cualitativa y cuantitativa genera mayor valor para la investigación de fenómenos, dado que, si sólo se parte de alguna de las dos, probablemente se dejen vacíos en la investigación, los cuales la otra metodología ayuda a llenar. Jonker y Pennink (2010) abordan esta combinación como un enfoque «multimétodo», de esta forma las respectivas fortalezas y debilidades de cada una de estas puedan ser compensadas.

A continuación, se presenta un ejemplo para evidenciar los alcances de cada una de estas.

- Investigador cualitativo: Muchas personas hoy en día se aburren con su trabajo.
- Investigador cuantitativo: ¿Qué personas?, ¿Cuántos de ellos?, ¿Qué hacen?, ¿Por qué se aburren?, ¿Cuánto tiempo llevan sintiéndose así?... etc.

## 3.5 Descripción de la metodología diseñada para la investigación

### 3.5.1 Escogencia de los constructos

Tal como se muestra en la Tabla 4, la escogencia de los constructos se hace con base en la relación que tienen con las dimensiones abordadas para la investigación, en pro de desarrollar más la idea se realiza una definición desde la literatura de cada uno de estos en la Tabla 8.

Tabla 8 Definición de constructos

Constructo	Definición
Desarrollo creativo	Guijt et al., (2012) dice que este lleva a la innovación y adaptación de los procesos en pro de hacer preguntas evaluativas, recopilando y reportando datos evaluativos para apoyar el desarrollo de proyectos, programas, productos y / o organizaciones con retroalimentación oportuna. A su vez menciona que las intervenciones que abordan problemas sociales complejos deben evolucionar y adaptarse continuamente a las circunstancias cambiantes (Horton et al., 2013).
Necesidad percibida del cambio	Según Torres & Ramírez, (2013) la necesidad de implementar cambios está asociada con la naturaleza de los mismos, lo cual repercute en la capacidad y la conducta del colaborador para asumirlo, es por ello por lo que estos se deben difundir de manera positiva para así volverlo significativo en las organizaciones.
Liderazgo y comunicación	Por su parte Lewin, (1951) afirmaba que el cambio debe ser planeado y no un proceso accidental, de ahí la importancia de promover y mantener el cambio con planes de comunicación y retroalimentaciones permanentes con el grupo de trabajo antes, durante y después del cambio. Es allí donde cobra sentido el liderazgo, dado que es una de las funciones más importantes en la actualidad, siendo este el encargado de realizar la comunicación vertical y horizontal en la organización.
Cambio organizacional	Los cambios del entorno son más rápidos e impredecibles, y a su vez, demandan a las organizaciones una mejor capacidad de adaptación, dado que ocurren de manera inesperada (permeando a la sociedad en general, la economía, la industria, las funciones de negocios entre otras) y en muchas ocasiones las organizaciones no están preparadas para asumir sus efectos. La gestión del cambio entonces implica que el líder promueva procesos que aseguren la flexibilidad de la organización para perdurar en tales condiciones (Hruska et al., 2010)

Participación y compromiso	En una visión actual, el cambio organizacional se asume como un sistema complejo que exhibe vida, es decir, se comporta de acuerdo con las mismas leyes de la naturaleza, de tal forma que se auto-organiza natural y espontáneamente, por ello depende de la interacción del líder con los demás agentes del sistema, influyendo en el surgimiento de nuevos estados adaptativos, que garanticen la supervivencia de la organización (Torres & Ramírez, 2013).
----------------------------	---

Tushman, M. L., Newman, W. H., y Nadler, (1988), señalaron que los líderes organizacionales deben planear el cambio y desarrollarlo a través de tres fases: 1) contextualización del curso de la estrategia, 2) motivación a las personas de la organización con pasión y optimismo, y 3) distribución eficaz y eficiente los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación. Es así como cobra sentido los constructos utilizados para el desarrollo de esta investigación.

### 3.5.2 Relación de hipótesis

Complementando la escogencia de los constructos en la Tabla 9 se muestra la relación que existe entre ellos, con las hipótesis correspondientes. De esta forma:

**Tabla 9 Relación de constructos**

Hipótesis	Constructo	Constructo
H1	Desarrollo creativo	Necesidad percibida del cambio
H2	Desarrollo creativo	Cambio organizacional
H3	Liderazgo y comunicación	Participación y compromiso
H4	Necesidad percibida del cambio	Participación y compromiso
H5	Necesidad percibida del cambio	Cambio organizacional
H6	Desarrollo creativo	Participación y compromiso
H7	Participación y compromiso	Cambio organizacional

### 3.5.3 Modelo de la investigación

El modelo de investigación se muestra en la Ilustración 3, el cual es el resultado de las hipótesis planteadas en la Tabla 9

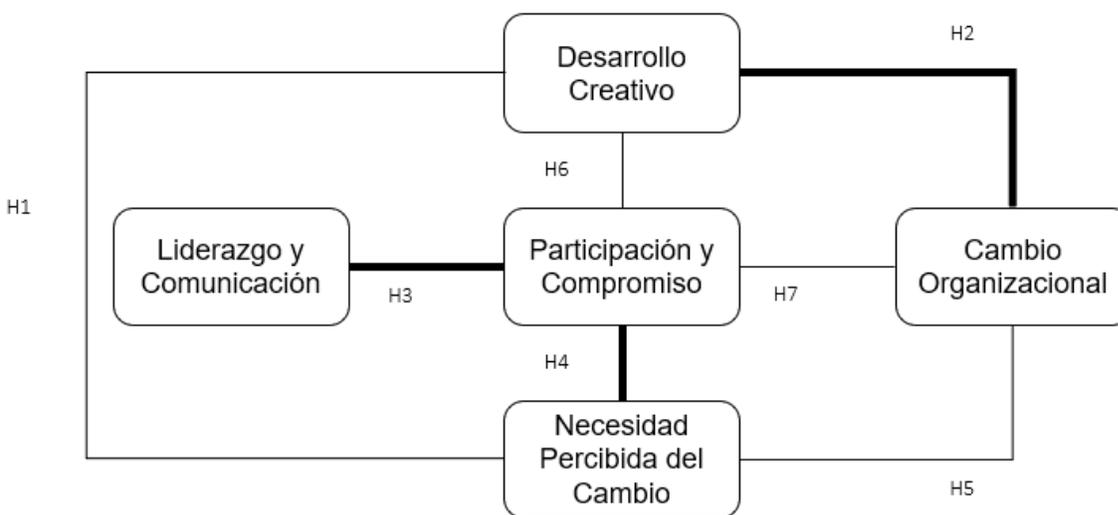


Ilustración 3 Modelo de capacidad de cambio. Elaboración propia

### 3.5.4 Contexto de la investigación

El propósito central de esta investigación es explicar «cómo» son las estrategias que poseen las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia, para con ello contribuir a cerrar las brechas que pueden tener estas entidades sobre la capacidad organizativa para el cambio. El contexto de esta problemática radica en las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo por Wang (2008), Pudjiarti (2018), Siggelkow y Levinthal (2003), entre otros, pero aplicadas en casos particulares.

Por tanto, esta investigación gira en torno a la comprensión del problema planteado en las secciones anteriores sobre cómo son las estrategias de capacidad organizativa para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.

Con la finalidad de obtener una respuesta concreta, se definieron tres preguntas secundarias que ayudarán a encaminar esta investigación, las cuales a continuación se detallan.

Preguntas secundarias:

- ¿Qué elementos constituyen la capacidad organizativa para el cambio?
- ¿Cuál es el estado de los elementos que constituyen la capacidad organizativa para el cambio en las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia?
- ¿Cuáles son las brechas que tienen las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia?

Para el desarrollo de esta investigación se formuló, a partir del instrumento creado por W. Judge y Douglas (2009), una encuesta con preguntas aplicadas al entorno objetivo de estudio, utilizando para su calificación una escala Likert de 5 puntos en la recopilación de datos de autoevaluación, donde «5», «4», «3», «2» y «1» denotan muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. La entrevista se realizó con base en la encuesta, dando la posibilidad de obtener mayor profundidad en las respuestas informadas por el instrumento cuantitativo. De esta forma se tendrá la justificación sobre el comportamiento del encuestado, obteniendo con ello mayor profundidad en las respuestas, y así encontrar las relaciones que existen entre los dos métodos.

### 3.5.5 Diseño y fases de la investigación

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación, se siguieron las estrategias que se reportan en la Tabla 7.

**Tabla 10 Estrategias para dar respuesta a los objetivos específicos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategia para implementar</b>
Definir los diferentes elementos que constituyen la capacidad organizativa para el cambio.	Identificar los constructos a partir de revisión bibliográfica y el estado del arte de la COC.
Identificar el estado de los elementos que impactan la capacidad organizativa para el cambio en entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.	Implementar los instrumentos validados para COC. Esta implementación se realizará desde el enfoque cuantitativo con la reformulación del instrumento creado por W. Judge y Douglas (2009) y desde lo cualitativo con las entrevistas a profundidad con base en la encuesta aplicada.
Analizar las brechas que impiden generar la capacidad organizativa para el cambio en las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia.	Comprender los resultados arrojados por la aplicación del instrumento aplicado a entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia

Fuente: Elaboración propia

El tipo de investigación es un diseño secuencial explicativo. Para esto, inicialmente se realizó una revisión exploratoria de fuentes secundarias, de forma tal que se pudiesen identificar y definir no solo los elementos del cambio para las entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia, sino también los aspectos de la COC. Posteriormente, se tuvo una fase descriptiva compuesta por cinco etapas: (i) problema de investigación, el cual contuvo todas las definiciones y condiciones iniciales para llevar a cabo la investigación; (ii) diseño del instrumento, el cual incluye un componente estructurado de naturaleza cuantitativa con base en el instrumento creado por W. Judge y Douglas (2009) y un instrumento semiestructurado de naturaleza cualitativa, el cual se ejecutó con base en la encuesta aplicada a los colaboradores de las organizaciones; (iii) validación del instrumento, en donde se realizó una prueba piloto con directivos o representantes de entidades que promueven el desarrollo empresarial; (iv) aplicación, primero se aplicó la encuesta a los diferentes colaboradores de las organizaciones, luego se realizó entrevistas a profundidad con los directivos o representantes de las entidades que promueven el desarrollo empresarial para con estos obtener mayor información sobre las respuestas del instrumento cuantitativo; y, finalmente (v) análisis descriptivo, fase en la cual los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación del instrumento fueron analizados utilizando el software SPSS y los datos cualitativos se usaron para complementar el análisis cuantitativo (Ver Ilustración 3).

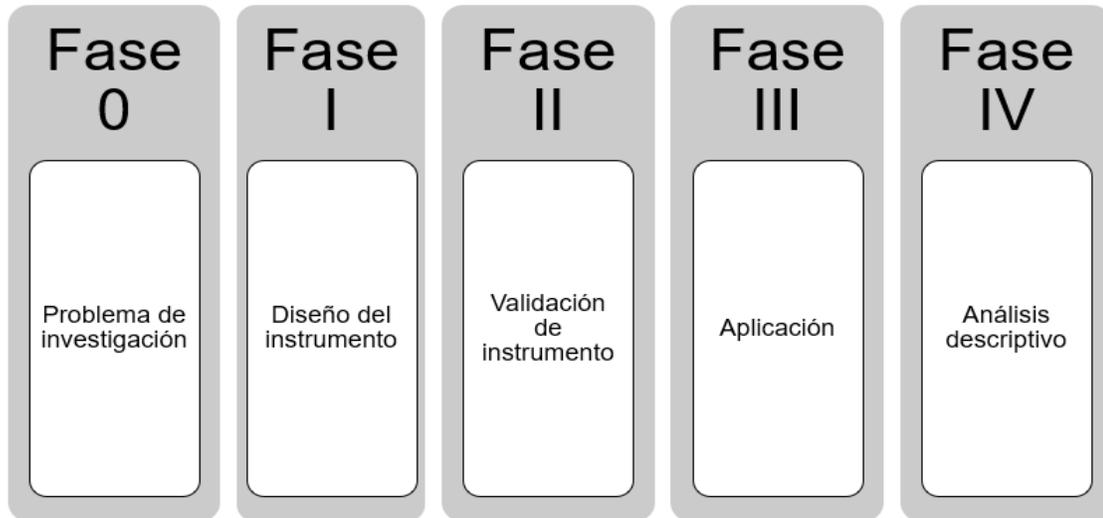


Ilustración 4 Fases de investigación. Elaboración propia

A partir del análisis descriptivo se determinó el estado de los elementos de las entidades que promueven el desarrollo empresarial, identificando con ello las brechas que impiden generar la capacidad organizativa para el cambio en estas. Con este análisis se podrá definir las estrategias que ayuden a cerrar estas brechas.

### 3.5.6 Implementación

Esta investigación se desarrolla mediante pasos que permiten establecer una guía para la captura y análisis de información, con la cual se podrán tomar decisiones que den respuesta al objetivo inicial de proponer estrategias que potencien las capacidades organizativas en el cambio para entidades que promueven el desarrollo empresarial en Antioquia. Para guiar la metodología, a continuación, se presenta la Ilustración 4 la cual enmarca las fases que se presentan en la Ilustración 3.



**Ilustración 5 Pasos para metodología a usar en la investigación. Elaboración propia**

Cada uno de los pasos mostrados en la Ilustración 4 encaminará el desarrollo de la investigación de tal forma que, al final, se obtengan resultados y un análisis de datos que permita presentar estrategias fruto del diagnóstico realizado a las entidades que promueven el desarrollo empresarial en el territorio antioqueño.

### 3.5.6.1 Paso 1

El desarrollo del paso 1 se contempla en los Objetivos y el contexto de la investigación.

### 3.5.6.2 Paso 2

Para la operacionalización se tradujeron las preguntas del instrumento o hipótesis de investigación en indicadores o variables que luego se midieron mediante la técnica de recolección de información que se eligió (Hueso y Cascant, 2012). El muestreo se calculó a partir de la proporción representativa necesaria para delimitar la población objeto de estudio y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Hernandez, Roberto; Fernández, Collado; Baptista, 2010). En este estudio se realizó un muestreo probabilístico, es decir, la muestra seleccionada es un subgrupo de la población en el que todas las personas tienen la misma probabilidad de ser elegidas, la selección es aleatoria y no

depende del investigador (Fallis, 2013). El procedimiento descrito anteriormente se llevó a cabo según la ecuación 1.

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq} \quad (1)$$

Donde:

- Población total (N): Una población es una colección bien definida de objetos o individuos que tienen características similares.
- Proporción de aceptación (p): Es la proporción de aceptación deseada para el producto/servicio.
- Proporción de rechazo (q): Proporción de rechazo, se calcula a partir de la proporción de aceptación.
- Nivel de confianza establecido (Z): Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta.
- Error (E): El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta.

Se eligió a conveniencia fundamentado en la accesibilidad y proximidad de los sujetos (Otzen y Manterola, 2017). De esta forma se contactó a organizaciones que están alrededor del desarrollo empresarial.

### 3.5.6.3 Paso 3

Consistió en la recolección de los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación (Hernandez et al. 2010). En cuanto al instrumento, se utilizó como base el creado por W. Judge y Douglas (2009) para la capacidad organizativa para el cambio, el cual contiene preguntas abiertas y cerradas. A partir del mencionado instrumento, se formularon preguntas aplicables según las organizaciones seleccionadas y el ámbito nacional. La encuesta se diseñó con preguntas cerradas, es decir, el encuestado solo pudo responder conforme los parámetros de la pregunta, Esto se realizó con el propósito de facilitar el análisis de la información.

### 3.5.6.4 Paso 4

La codificación en el paso 4 se realizó como lo describe Hernandez, et al. (2010) donde si las aseveraciones de una pregunta son afirmativas se enumera la escala de menor a mayor, siendo las respuestas con tendencia al extremo negativo las de menor puntaje. Para la aplicación del instrumento se definieron las opciones de respuesta como «muy de acuerdo», «de acuerdo», «ni de acuerdo ni en desacuerdo», «en desacuerdo» y «muy en desacuerdo». A cada una de ellas se le asignó puntuaciones de 5 a 1 respectivamente.

### 3.5.6.5 Paso 5

El reporte de resultados parte, en primera instancia, de codificar todas las posibles respuestas de medición nominal y ordinal en valores numéricos para su posterior análisis, como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 11 Codificación para la medición nominal y ordinal**

<b>Nivel de medición</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Código</b>
Nominal	No	1
	Si	2
Ordinal	Muy en desacuerdo	1
	En desacuerdo	2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
	De acuerdo	4
	Muy de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

El Software SPSS se utilizó para establecer las correlaciones que existen entre las respuestas de las personas que participen del estudio.

## 4. Hallazgos

En este capítulo, se muestran los principales resultados del análisis derivado de los hallazgos alcanzados con la aplicación del instrumento cuantitativo y las entrevistas a profundidad en las organizaciones que participaron en el estudio. Para el caso cuantitativo se hizo un análisis de resultados usando coeficientes estadísticos, de forma tal que se pudiese evidenciar la validación de las escalas de medida, además, mediante un análisis factorial confirmatorio, también se evaluaron las cargas factoriales por cada constructo del modelo. Posteriormente, se calculó la validación convergente del KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.

Seguido a esto, se calculó la validez discriminante del modelo de medida, para posteriormente identificar la fiabilidad del modelo de medida mediante el cálculo del alfa de Cronbach, por consiguiente, se midieron los niveles de asociatividad entre variables y se realizó una validez discriminante para las mismas, así mismo, se contrasta las hipótesis para detectar los factores, relaciones y condiciones en las que se da el proceso de cambio organizacional.

En cuanto al análisis cualitativo se aplicaron entrevistas a profundidad a gerentes y directivos de las siguientes organizaciones: Fabio Andrés Montoya Isaza de Interactuar el 6 de diciembre de 2019, Carlos Andrés Monsalve Roldán de la Federación Antioqueña de Organizaciones sin Ánimo de Lucro el 09 de octubre de 2019 y Maria Teresa Gómez Gallego de Microempresas de Colombia el 21 de noviembre de 2019. En las mencionadas entrevistas, se buscó información y conocimiento profundo sobre el impacto que tiene la capacidad organizativa para el cambio en las entidades que lideran, guiando la entrevista a evaluar los aspectos considerados como constructos en esta investigación (ver Tabla 9).

De esta forma, con el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y entrevistas, se identifica el estado de los elementos que impactan la capacidad organizativa para el cambio en las entidades estudiadas, para con esto –en las secciones siguientes de este trabajo– analizar las brechas que impiden generar la capacidad

organizativa para el cambio en ellas, con el objetivo de proponer estrategias que potencien esta capacidad.

Aunque la escogencia de la muestra sea a conveniencia se realiza el cálculo de muestreo probabilístico, para darle mayor fuerza al número de organizaciones contactadas con este fin.

**Tabla 12** Calculo muestra de población

Factor	Valor	Observación
Población total (N)	595	Número de colaboradores en las organizaciones que cumplen los criterios
Proporción de aceptación (p)	0.95	Aceptación del 95%
Proporción de rechazo (q)	0.05	Rechazo del 5%
Nivel de confianza establecido (Z)	1.96	Nivel de confianza el 95%
Error (E)	0.02	Error aceptado del 2%
n	258	

## 4.1 Resultados Fase I: Diseño del instrumento

### 4.1.1 Diseño del instrumento cuantitativo

Se desarrolló una encuesta con preguntas cerradas partiendo del instrumento creado por Judge y Douglas (2009) y utilizando para su calificación una escala Likert de 5 puntos en la recopilación de datos de autoevaluación donde «5», «4», «3», «2» y «1» denotan «muy de acuerdo», «de acuerdo», «ni de acuerdo ni en desacuerdo», «en desacuerdo» y «muy en desacuerdo» respectivamente. El cuestionario partió inicialmente de 32 preguntas formuladas por Judge y Douglas (2009) que abordan las ocho dimensiones explicadas en el capítulo 2 de esta obra, sin embargo, éstas interrogaciones fueron adaptadas teniendo en consideración la dinámica del país –su contexto social y demográfico–, aplicando finalmente un total de 12 preguntas cuya estructura permitió obtener mayor claridad sobre lo que pensaban los encuestados. Las preguntas aplicadas se detallan en la Tabla 9.

**Tabla 13** Preguntas de modelo cuantitativo.

Pregunta literal	Pregunta	Constructo
------------------	----------	------------

¿Tenemos una cultura organizacional que valora la innovación y el cambio?	P1	Cambio organizacional
¿Tenemos una cultura organizacional que atrae gente creativa?	P2	Desarrollo creativo
¿Tenemos una cultura organizacional que retiene gente creativa?	P3	Desarrollo creativo
¿Tenemos una cultura organizacional que permite a los colaboradores tomar riesgos y ocasionalmente fallar?	P4	Cambio organizacional
¿Tenemos una cultura organizacional que proporciona recursos para experimentar con nuevas ideas?	P5	Cambio organizacional
¿En general los colaboradores son abiertos a considerar propuestas de cambio?	P6	Liderazgo y comunicación
¿En general los colaboradores tienen oportunidades de expresar sus preocupaciones sobre el cambio?	P7	Liderazgo y comunicación
¿En general los colaboradores saben cómo el cambio ayudará a la unidad de negocio?	P8	Liderazgo y comunicación
¿La información fluye eficazmente de ejecutivos a trabajadores?	P9	Participación y compromiso de los miembros de la organización
¿La información fluye eficazmente en el momento oportuno?	P10	Participación y compromiso de los miembros de la organización
¿La información fluye eficazmente en todas las unidades organizativas?	P11	Necesidad percibida del cambio
¿La información fluye eficazmente de los clientes a la unidad organizativa?	P12	Necesidad percibida del cambio

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Diseño del instrumento cualitativo

La entrevista se realizó con base en la encuesta detallada en el numeral 4.1.1, con el propósito de obtener mayor profundidad en las respuestas brindadas por el instrumento cuantitativo, procurando de esta forma ahondar en la justificación del comportamiento del encuestado, y así encontrar las relaciones que existen entre los dos métodos. En la Tabla 10 se mencionan las preguntas de la entrevista semiestructurada aplicada a los participantes.

Tabla 14 Preguntas de modelo cualitativo.

Pregunta literal	Pregunta	Constructo
¿Se considera abierto al cambio? ¿De qué manera?	P1	Cambio organizacional
¿Cuáles son las actitudes y habilidades que usted considera requiere para implementar y gestionar cambios en la organización?	P2	Desarrollo creativo
¿Considera conveniente la implementación de un modelo de cambio en su organización? ¿Por qué?	P3	Desarrollo creativo
La organización permite a los colaboradores tomar riesgos y ocasionalmente fallar ¿De qué manera?	P4	Participación y compromiso de los miembros de la organización
¿Cómo la organización fomenta la innovación y el cambio?	P5	Cambio organizacional
¿Cómo se siente al recibir una propuesta de cambio (hacer algo nuevo) por parte de un colaborador? ¿Por qué?	P6	Liderazgo y comunicación
¿Considera que los cambios contribuyen positiva o negativamente a la organización? ¿Por qué?	P7	Cambio organizacional
¿De qué manera la organización proporciona recursos para experimentar con nuevas ideas?	P8	Participación y compromiso de los miembros de la organización
Desde su experiencia, ¿La información es fluida con todos los colaboradores de la organización? ¿Por qué?	P9	Liderazgo y comunicación
¿Qué factores externos considera que pueden influir en la organización para implementar cambios?	P10	Cambio organizacional
¿Considera que los colaboradores expresan sus preocupaciones frente a los cambios? ¿De qué manera?	P11	Necesidad percibida del cambio
¿Cuáles inconvenientes considera tiene la organización para llevar a cabo los cambios?	P12	Necesidad percibida del cambio

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Resultados Fase II: Validación del instrumento

### 4.2.1 Análisis cuantitativo – Análisis factorial confirmatorio

#### 4.2.1.1 Validación de escalas de medida

Las escalas de medida utilizadas junto con cada uno de los constructos y el instrumento en general se comprobaron a través del método estadístico análisis factorial confirmatorio ejecutado a través del software SPSS. Las pruebas de validación arrojaron que las cargas factoriales estandarizadas de todas las construcciones fueron superiores a 0.6, lo que es considerado como evidencia de que el modelo es fiable (Batista-Foguet, Coenders, y Alonso, 2004). Luego de dicho ajuste se confirmó que el promedio de las cargas fuera superior a 0,7 para todos los constructos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2001), y de esta forma se indica la presencia de validez convergente (ver Tabla 11).

**Tabla 15 Análisis de fiabilidad del instrumento de medida**

Constructo	Ítem	Cargas factoriales estandarizadas	Promedio de cargas factoriales estandarizadas
Cambio organizacional	CO1	0.830	0.831
	CO2	0.778	
	CO3	0.883	
Desarrollo creativo	DC1	0.883	0.883
	DC2	0.883	
Liderazgo y comunicación	LC1	0.808	0.767
	LC2	0.717	
	LC3	0.776	
Necesidad percibida del cambio	NC1	0.851	0.851
	NC2	0.851	
Participación y compromiso de los miembros de la organización	PC1	0.924	0.924
	PC2	0.924	

Fuente: Elaboración propia con apoyo del software estadístico SPSS

Con respecto a la correlación entre variables, se calculó la medida KMO de adecuación de la muestra y el test de esfericidad de Bartlett, de forma tal que se determinase el nivel de acondicionamiento del modelo en pro de realizar un análisis factorial. Es necesario resaltar que los coeficientes de cada uno de los factores cumplen con los criterios enunciados por

Montoya-Suarez, (2007), para esto, el valor  $p$  debe ser menor a los niveles críticos 0.05 o 0.01 con el fin de comprobar la hipótesis de esfericidad –con un  $p > 0.05$ , no se puede rechazar la hipótesis– asegurando que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos, e indicando que es factible realizar la técnica de reducción de datos (ver Tabla 12).

**Tabla 16 Adecuación de la muestra y prueba de Bartlett**

Constructo	KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett	Cumple criterios
Cambio organizacional	0.663	0.000	Sí
Desarrollo creativo	0.500	0.000	Sí
Liderazgo y comunicación	0.641	0.000	Sí
Necesidad percibida del cambio	0.500	0.000	Sí
Participación y compromiso de los miembros de la organización	0.500	0.000	Sí

Fuente: Elaboración propia con apoyo del software estadístico SPSS

#### 4.2.2 Validez discriminante

Se evaluó la validez discriminante para determinar la validez de constructo (Batista-Foguet et al. 2004), examinando la confiabilidad compuesta de las medidas. Se obtuvo por parte de los cinco constructos valores que oscilan entre 0.500 y 0.663, destacando que todos estaban por encima del mínimo sugerido de 0.50 (Hair et al. 2001). Esta validez también fue confirmada comprobando que no estuviera el valor 1 en el intervalo de confianza en la estimación de la correlación entre cada par de factores. La Tabla 13 muestra que todos los casos cumplen con dicho criterio.

**Tabla 17 Validez discriminante del modelo de medida**

	Cambio organizacional	Desarrollo creativo	Liderazgo y comunicación	Necesidad percibida del cambio	Participación y compromiso
Cambio organizacional	1				
Desarrollo creativo	[0.418;0.668]	1			
Liderazgo y comunicación	[0.156;0.303]	[0.221;0.363]	1		
Necesidad percibida del cambio	[0.279;0.426]	[0.312;0.470]	[0.145;0.288]	1	

<b>Participación y compromiso</b>	[0.257;0.407]	[0.296;0.456]	[0.208;0.357]	[0.372;0.635]	1
-----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---

Fuente: Elaboración propia con apoyo del software estadístico SPSS

El análisis de confiabilidad a los cinco constructos mediante el alfa de Cronbach permitió identificar la consistencia interna de una escala, evaluando la magnitud en que los ítems del instrumento están correlacionados, concluyendo que para este modelo los factores empleados logran valores adecuados de fiabilidad, con valores alfa de Cronbach superiores a 0,7 (Batista-Foguet et al. 2004). Lo anterior se aprecia en la Tabla 14.

**Tabla 18 Índice de fiabilidad**

<b>Constructo</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Cambio organizacional	0.879
Desarrollo creativo	0.894
Liderazgo y comunicación	0.796
Necesidad percibida del cambio	0.860
Participación y compromiso	0.936

Fuente: Elaboración propia con apoyo del software estadístico SPSS

### 4.3 Resultados Fase III: Aplicación

El acercamiento a las organizaciones que tuvieran el carácter al cual está orientado este estudio se hizo utilizando como estrategia la técnica de muestreo no probabilística «Bola de Nieve»: a partir de la referencia de uno de los entrevistados se realizó el contacto con otras organizaciones, de tal forma que se pudiera hacer un acercamiento de contexto. Inicialmente se escribió a 10 organizaciones explicándoles el objetivo de este estudio. En dicha comunicación se hizo brindó información sobre las diferentes herramientas que se iban a utilizar y el resultado que se les iba a brindar. A este llamado respondieron tres organizaciones, que son las que se presentan en esta investigación.

La primera organización en participar fue la Federación Antioqueña de ONG con sede en Medellín. Para esta, con el Director Ejecutivo se acordó cita el 09 de octubre de 2019, fecha en la cual –a él y sus colaboradores– se les aplicó tanto el modelo cuantitativo –encuestas– como el modelo cualitativo –entrevista–. Posteriormente, el 21 de noviembre de 2019 se desarrolló el mismo ejercicio con Microempresas de Colombia y finalmente el 06 de diciembre de 2019 con la Corporación Interactuar.

La recolección de información se realizó online a través de una encuesta elaborada en Microsoft Forms herramienta que permite crear cuestionarios y encuestas de forma personalizada. Una vez creada la encuesta, fue enviada al correo corporativo de cada los directivos de las organizaciones participante del estudio. Las entrevistas fueron realizadas en la fecha y hora de la reunión con el personal directivo de las organizaciones. En síntesis, se tuvieron 250 respuestas en el instrumento cuantitativo y se practicaron 3 entrevistas.

## 4.4 Resultados Fase IV: Análisis descriptivo

### 4.4.1 Nivel de medición ordinal

Este tipo de medición fue utilizado para dar respuesta a las preguntas que se observan en la Tabla 9 y que se relacionan con los constructos «cambio organizacional», «desarrollo creativo», «liderazgo y comunicación», «participación y compromiso de los miembros de la organización» y «necesidad percibida del cambio». La encuesta se realizó con preguntas cerradas, es decir, el encuestado solo pudo responder de conformidad a parámetros que la pregunta indica como predeterminados. Lo anterior se realizó con el propósito de facilitar el análisis de la información: para este caso sólo podían responder según los parámetros de la escala de Likert previamente elaborada. Se generalizan los resultados unificándolos para identificar la relación que tienen las respuestas con las categorías, de esta forma se puede comenzar a interpretar porcentualmente el comportamiento de los encuestados según los cinco constructos que se eligieron (ver tabla 15 a Tabla 19).

**Tabla 19 Resultados por constructo cambio organizacional**

<b>Constructo: Cambio Organizacional</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
¿Tenemos una cultura organizacional que valora la innovación y el cambio?	27,6%	53,2%	10,4%	8,0%	0,8%
¿Tenemos una cultura organizacional que permite a los colaboradores tomar riesgos y ocasionalmente fallar?	7,6%	38,0%	37,2%	13,2%	4,0%
¿Tenemos una cultura organizacional que proporciona recursos para experimentar con nuevas ideas?	16,8%	44,8%	25,2%	9,2%	4,0%

Fuente: Elaboración propia

El primer constructo hace referencia al cambio organizacional (ver Tabla 15). En este sentido, aproximadamente el 80.80% sostiene que las organizaciones poseen una cultura que valora la innovación y el cambio, además, que la misma brinda recursos para experimentar con nuevas ideas, teniendo así un porcentaje de aceptación positivo –de acuerdo y muy de acuerdo– del 61.60%. No obstante, cuando se habla de los riesgos que están dispuestos a asumir para llevar a cabo estos cambios –en los cuales se puede ocasionalmente fallar– solo el 45.60% estuvo de acuerdo y muy de acuerdo, resaltando de esta forma que se tuvo una postura ni a favor ni en contra sobre este factor. Esto plantea un escenario contradictorio, dado que, al parecer, realmente se quiere cambiar para adaptarse al mercado, tendencias y competencia, pero los riesgos que deben tomar para hacerlo son un obstáculo.

Este análisis se complementa con lo obtenido en las entrevistas, dado que el Entrevistado N° 1 plantea que *«generalmente se revisa en equipo qué puede estar fallando y por qué no está funcionando, en pro de investigar qué mejoras se pueden hacer, es algo así como un diagnóstico que se analiza en grupo, para esto la mayor parte se hace en conjunto, metodológicamente más consciente, de esta forma todos saben que hacen los demás para poder intervenir y ayudar»*, argumentando porque se tiene un 80.80% de aceptación en la cultura que valora la innovación y el cambio. Además, el Entrevistado N° 2 ayuda a entender porque solo el 45.60% estuvo muy de acuerdo y de acuerdo sobre los riesgos que pueden asumir los colaboradores: *«Los colaboradores no son muy proactivos, somos más procedimentales, no nos damos el permiso de hacer las cosas distintas»*. Finalmente, el Entrevistado N° 3 aportó que *«Yo quisiera decir que sí, mi voluntad es que sí, pero no siempre ocurre, porque tenemos líderes para quienes es muy complejo o riesgoso asumir el error y asumir el fracaso. Es algo que tenemos que trabajar, la capacidad de aprendernos a equivocarnos, sacar lecciones aprendidas, ser capaz de poner la cara para equivocarme y tomar lo mejor de allí. Es necesario ser valiente»*. Esto se traduce en cómo los colaboradores muestran temor de equivocarse debido a que está en juego su trabajo, puesto que puede ser mejor hacer lo que siempre se ha hecho y que funciona, y no, atreverse a plantear algo nuevo sobre lo cual habrá incertidumbre acerca de su funcionamiento.

Respecto al parámetro de innovación y cambio, el Entrevistado N° 1 afirmó que «No se tiene acción consciente en este sentido, sí estamos orientados al cambio, especialmente por un ejercicio de estrategia en pro de cumplirla», mientras el Entrevistado N° 2 argumentó que «Se hacen reuniones de pensamientos, revisamos dificultades que tenemos en los procesos. En algún momento se hizo una campaña de ideas, pero no se siguió haciendo», y el Entrevistado N° 3 «Yo creo que la pregunta tiene varias respuestas. Una de ellas es cuando la planeación estratégica nos oriente que cuando queremos cumplir la MEGA tenemos que implementar proyectos y cambios, a partir de ahí tenemos que comunicar a todos los cambios. Otro que considero fundamental es el tema cultural, porque listo, vos cambias una plataforma o un proceso, esos son cables o flujos, pero la manera de cambiar la organización en cómo nos sentimos, cómo nos movemos, es importante». Todas las acciones que evidencian los entrevistados muestran iniciativas que no concluyen, es decir, se puede tener una estrategia definida para la organización, pero si la cultura de esta no contribuye con su cumplimiento, o la comunicación no es efectiva para así hacerlo, la iniciativa de cambio se queda en el papel. Es necesario definir un perfil que contribuya al cumplimiento de la estrategia de las organizaciones, el cual debe ser capaz de influenciar a los colaboradores, de hacerle seguimiento al cumplimiento y de brindar las herramientas necesarias para cumplirla.

**Tabla 20 Resultados por constructo desarrollo creativo**

<b>Constructo: Desarrollo Creativo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
¿Tenemos una cultura organizacional que atrae gente creativa?	23,2%	51,6%	18,0%	6,0%	1,2%
¿Tenemos una cultura organizacional que retiene gente creativa?	13,2%	34,4%	32,0%	16,0%	4,4%

Fuente: Elaboración propia

El segundo constructo alude al desarrollo creativo que posee la organización con los colaboradores. Al respecto, la investigación revela que la mayoría de los encuestados están muy de acuerdo y de acuerdo –74.80%– con que las organizaciones participantes del estudio atraen gente creativa, sin embargo, cuando se revisa la retención de la organización, dicha favorabilidad no es tan alta, dado que los encuestados no presentan

una posición ni a favor ni en contra sobre este, representado en un 32.0%. Esto podría llevar a que las organizaciones deberían plantearse estrategias que no solo atraigan a buenos candidatos en los procesos de selección, sino también crear planes que les permitan permanecer (Ver Tabla 16).

**Tabla 21 Resultados por constructo Liderazgo y comunicación**

<b>Constructo: Liderazgo y Comunicación</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
¿En general los colaboradores son abiertos a considerar propuestas de cambio?	46,8%	47,2%	5,6%	0,4%	0,0%
¿En general los colaboradores tienen oportunidades de expresar sus preocupaciones sobre el cambio?	16,8%	47,2%	24,4%	11,2%	0,4%
¿En general los colaboradores saben cómo el cambio ayudará a la unidad de negocio?	53,6%	35,2%	10,8%	0,4%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

El tercer constructo hace referencia al liderazgo y la comunicación (Tabla 17). Al respecto, los encuestados presentan resultados muy positivos entre «niveles de acuerdo» y «muy de acuerdo» que alcanzan un 94.00% sobre la apertura que sienten cuando la organización plantea cambios. También conciben que pueden expresar las preocupaciones sobre los cambios (64.00%) y que a su vez identifican como ayudará a la organización (88.80%). Lo anterior quiere decir que las organizaciones deben estar actuando decida y rápidamente para cambiar, dado que, desde el deseo de los colaboradores, van a tener un apoyo para llevar a cabo este tipo de ejercicios. Estos últimos entienden cómo la dinámica de la competencia, la política, los avances tecnológicos, entre otros, están cada vez más haciendo que las organizaciones deban adaptarse a entornos volátiles, así como lo plantea Teece et al. (1997) quien argumenta que la COC es una «capacidad dinámica» que está alrededor de crear y construir y las competencias internas y externas para abordar los entornos que cambian rápidamente.

Con respecto a cómo los colaboradores expresan sus preocupaciones frente al cambio, se obtuvo una respuesta por parte de los entrevistados al formularles la pregunta de cómo se siente al recibir una propuesta de cambio –hacer algo nuevo– por parte de un colaborador. El Entrevistado N° 1 respondió «*En general me siento bien porque eso significa que todos*

*estamos pensando por el bien de la federación y la queremos ver crecer, ahora bien, si esta es viable la llevamos a cabo. Algunas formas pueden ser mediante ensayo y error, la discutimos y argumentamos para revisar si es posible implementarla totalmente». Por su parte el Entrevistado N° 2 dijo «Me siento muy contenta, les digo ensayemos, hagamos pilotos. Siempre y cuando las ideas hagan parte del ADN de la organización, acorde a la misión». A su vez, el Entrevistado N° 3 afirmó que «Normalmente me siento bien, me parece muy agradable, me parece muy rico que las personas tengan la iniciativa y no yo u otras personas que estemos pensando siempre en cómo cambiar. Hay momentos en que me entra en reversa porque pienso que están bien, pero me contrario».*

Adicionalmente, sobre la pregunta ¿Considera que los colaboradores expresan sus preocupaciones frente a los cambios? El Entrevistado N° 1 dijo «al ser una organización pequeña considero que somos más libres de expresarnos y dar a conocer nuestras ideas», el Entrevistado N° 2 argumentó su respuesta así: «Normalmente no expresa ese tipo de información, prefiere no actuar, no se monta en el bus, hace cualquier cosa, pero no lo dice», mientras el Entrevistado N° 3 «Sí, uno conversa con la gente y expresan miles de preocupaciones». Estas respuestas validan el 94.00% de los resultados cuantitativos sobre lo que sienten los colaboradores al expresar sus ideas.

Además, se interrogó sobre si el entrevistado consideraba que los cambios contribuyen positiva o negativamente a la organización y el por qué, para con esta pregunta tener más información sobre si entendían cómo los cambios ayudarían a la organización y de esta forma contrarrestar los resultados de las encuestas. El Entrevistado N° 1 respondió «El cambio no es ni positivo ni negativo es necesario, hoy en día las organizaciones deben cambiar obligatoriamente, dado que si no se adaptan a este tienden a desaparecer. Todo empresario debe tener esta capacidad», el Entrevistado N° 2 aportó que los cambios contribuyen «positivamente, porque no nos podemos quedar haciendo lo mismo siempre, innovar, cambiar, abrir la mente, entender el cliente con necesidades distintas. Abrirse a un mundo totalmente distinto en el que se mueve de tal forma que podamos atender de manera distinta a los clientes», mientras el Entrevistado 3 aseveró «Positiva, si una organización como Interactuar no cambia en el entorno que tenemos, estamos condenados a desaparecer, el cambio es la medicina para permanecer y crecer». De esta

forma se entiende porque el 88.80% de los entrevistados saben cómo el cambio ayudará a su organización.

**Tabla 22 Resultados por constructo necesidad percibida de cambio**

<b>Constructo: Necesidad Percibida de Cambio</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
¿La información fluye eficazmente en todas las unidades organizativas?	7,6%	28,8%	33,6%	25,2%	4,8%
¿La información fluye eficazmente de los clientes a la unidad organizativa?	7,6%	46,0%	32,0%	11,6%	2,8%

Fuente: Elaboración propia

El cuarto constructo evaluado corresponde a la necesidad percibida de cambio (Ver Tabla 18). Este revela que la información no está fluyendo eficazmente en todas las áreas o unidades de las organizaciones, a tal punto que los niveles de «en desacuerdo» y «muy en desacuerdo» alcanzan un 30.00%, estando casi al mismo número de sus contrarios – «muy de acuerdo» y «de acuerdo»– con 36.40%. Esto, en general, plantea que la organización debe comenzar a trazar estrategias de comunicación, no solo para hacer que la información llegue a todos los rincones, sino para que también tenga el mismo sentido en todas las áreas. Contrario a lo que sucede al interior con información fragmentada, cuando se refiere a la comunicación entre los clientes y la propia organización, las cifras mejoran, llegando a un 53.60% de favorabilidad. En ese sentido puede afirmarse que la organización sí está escuchando al cliente para satisfacer sus necesidades, sin embargo, si la información que se obtiene del cliente al final no se transmite con la misma fuerza y entendimiento a los colaboradores de la organización, no podrán cumplirse las demandas de estos.

A su vez, las entrevistas develan este problema al Entrevistado N° 2 afirmar que *«La comunicación es uno de los programas críticos de la organización, porque los canales usados no son fluidos, entonces se puede convencer al equipo líder pero la manera en la que se baja es donde se comienza a fragmentar la comunicación»*. El Entrevistado N° 3 opinó que *«Yo quisiera decir que sí, hacemos todo lo posible para que funcione, tenemos un boletín para contar lo que se hace, pero me encuentro con comentarios de colaboradores que no entienden la estrategia. Pienso que hay que mejorar y comunicar*

*algunas cosas más. Pienso que siempre va a faltar*». Estas respuestas argumentan el 30.00% que se obtuvo de las encuestas. Contrario a los dos anteriores, el Entrevistado N° 1 dijo que *«en la federación como somos tan pocas personas la información fluye libremente, además, mi estilo es más de acompañar, por tanto, ellos no se ven retraídos para compartir información conmigo ni entre ellos»* lo cual puede demostrar el 36.40% obtenido, y a la vez, justificar porque estos dos extremos están tan cercanos en su puntuación.

**Tabla 23 Resultados por constructo participación y compromiso de los miembros de la organización**

<b>Constructo: Participación y Compromiso de los Miembros de la Organización</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
¿La información fluye eficazmente de ejecutivos a trabajadores?	19,6%	50,4%	14,8%	12,4%	2,8%
¿La información fluye eficazmente en el momento oportuno?	11,6%	45,2%	22,4%	18,8%	2,0%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el quinto constructo visto en la Tabla 19 es la participación y compromiso de los miembros de la organización, el cual evidencia que la información se está quedando en los equipos directivos con unos datos de «muy de acuerdo» y «de acuerdo» del 70.00%, aunado a la opinión de que esta fluye en el momento oportuno –56.80%–, sin embargo, cuando se compara con el análisis planteado para el cuarto constructo, la realidad de los datos refleja que, luego de comunicar el mensaje en el equipo directivo, se pierde para los demás miembros de la organización.

Sobre este, el Entrevistado N° 2 argumenta que *«es necesario definir canales eficientes para que la información llegue, fluya se entienda y actúe propositivamente frente a las cosas que hacemos»* lo cual explica el 20.80% de la poca favorabilidad –«en desacuerdo» y «muy en desacuerdo»– que tiene sobre la eficacia en la fluidez de la información en el momento oportuno.

#### 4.4.2 Análisis de resultados y contraste de hipótesis

Llegado a este punto, se procedió a realizar la estimación del modelo estructural propuesto para evaluar sobre qué base determinan las empresas el nivel de cambio logrado en la compañía y cómo es el proceso para que el cambio ocurra. Para ello, con la recolección de las hipótesis, se mide el grado de asociación con el coeficiente D de Somers, de tal forma que se evalúe si la medida de asociación entre las dos variables ordinales está entre -1 y 1, indicando siempre una fuerte relación entre las dos variables cuando los valores sean cercanos a 1 –en valor absoluto–, o en el escenario contrario, cuando los valores sean cercanos a cero equivaldrá a poca o ninguna relación entre las dos variables (Valencia, Valencia-arias, Bran, y Valencia, 2017).

En la Tabla 20 se encuentran los valores obtenidos para los coeficientes de asociación analizados. De acuerdo con la teoría planteada, se puede concluir que los coeficientes de asociación calculados para las relaciones hipotéticas del modelo presentan valores significativos, indicando con esto una correlación adecuada entre las variables evaluadas en el análisis, no obstante, la hipótesis correspondiente a los constructos liderazgo y comunicación en asociación con participación y compromiso ( $R=0.316$ ); junto con participación y compromiso con cambio organizacional ( $R=0.379$ ) fueron los únicos que obtuvieron un valor de asociación poco representativo en la prueba de hipótesis por parte del estadístico D de Somers.

**Tabla 24 Contraste de hipótesis. Grado de asociación de factores**

Hipótesis	Constructo	D de Somers	Constructo
H1	Desarrollo creativo	0.484	Necesidad percibida del cambio
H2	Desarrollo creativo	0.598	Cambio organizacional
H3	Liderazgo y comunicación	0.316	Participación y compromiso
H4	Necesidad percibida del cambio	0.526	Participación y compromiso
H5	Necesidad percibida del cambio	0.442	Cambio organizacional
H6	Desarrollo creativo	0.428	Participación y compromiso
H7	Participación y compromiso	0.379	Cambio organizacional

Fuente: Elaboración propia con apoyo del software estadístico SPSS

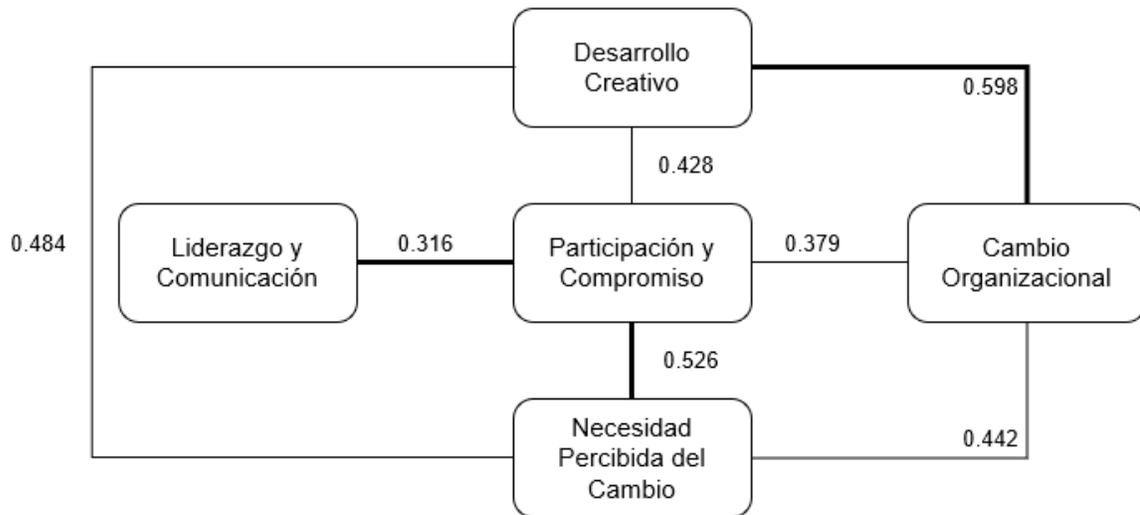
El coeficiente D de Somers fue ubicado en una tabla de factores cruzados para hacer posible la observación del grado de asociación entre las variables que hacían parte de las hipótesis y las que no, esto a fin de comprobar el grado de asociación para las relaciones hipotéticas, y al mismo tiempo, corroborar que entre los demás constructos no se presenta un nivel de asociación alto. La tabla 21 evidencia todas las relaciones establecidas entre las variables del modelo propuesto.

**Tabla 25 Coeficiente D Somers**

	<b>Cambio organizacional</b>	<b>Desarrollo creativo</b>	<b>Liderazgo y comunicación</b>	<b>Necesidad percibida del cambio</b>	<b>Participación y compromiso</b>
<b>Cambio organizacional</b>	1				
<b>Desarrollo creativo</b>	0.598	1			
<b>Liderazgo y comunicación</b>	0.243	0.286	1		
<b>Necesidad percibida del cambio</b>	0.442	0.484	0.217	1	
<b>Participación y compromiso</b>	0.379	0.428	0.316	0.526	1

Fuente: Elaboración propia con apoyo del software estadístico SPSS

A continuación, se presenta el modelo obtenido después de efectuar el AFC con sus respectivos valores de asociación entre las variables:



**Ilustración 6 Modelo de adopción de cambio organizacional, D de Somers. Elaboración propia**

De acuerdo con el modelo, para que las empresas adopten un proceso de cambio organizacional es necesario que se examine el papel y la participación de la dirección de gestión humana como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores de la organización ( $R=0.428$ ), al tiempo que se describan concretamente las prácticas, los sistemas y los mecanismos específicos –los medios, el alcance y la profundidad– que la organización establece para desarrollar el potencial de las personas en la participación y el logro de las metas de un área y de la empresa ( $R=0.598$ ). Finalmente, la creación de un entorno abierto y flexible para todos los trabajadores será vital a la hora de gestionar el cambio ( $R=0.526$ ).

## 4.5 Discusión

En la Ilustración 5 se observa como las relaciones entre los constructos «desarrollo creativo» con «cambio organizacional» y «necesidad percibida del cambio» con «participación y compromiso» tienen un puntaje alto de 0.598 y 0.526 respectivamente, lo que da a entender, así como lo exponen Naveed, Jantan, Saidu, y Bhatti, (2017), que el desarrollo de la gestión del cambio se centra en la capacidad de una organización para explorar sus recursos y capacidades, de forma tal que ellas le permitan llevar a cabo un proceso sin problemas. Por su parte, Van Vuuren y J.L. Elving, (2008) exponen que el cambio está permeado en todos los niveles de una organización de diferentes maneras y

que este influye en todas las percepciones individuales de los colaboradores, corroborando el análisis descriptivo del tercer constructo –liderazgo y comunicación– en el cual los encuestados están dispuestos cuando la organización plantea cambios, identificando cómo estos los ayudarán. Adicionalmente, del primer constructo –cambio organizacional– se infiere como la cultura que valora la innovación y el cambio brinda recursos para experimentar con nuevas ideas.

Ahora bien, cuando se refiere a la necesidad percibida de cambio en términos de información, esta no está fluyendo eficazmente en todas las áreas o unidades de las organizaciones, lo cual según Jones et al. (2004) está en contravía de lo que requiere una organización para tener éxito, dado que el autor plantea que la comunicación es el medio central por el cual la actividad individual se coordina para idear, difundir y perseguir objetivos organizativos.

Cuando se refiere a la relación entre «liderazgo y comunicación» con «participación y compromiso», el puntaje obtenido fue el más bajo (0.316). Esto puede explicarse como lo exponen Bate et al. (2000), quien afirma que *«cambiar una organización implica no solo prestar atención al liderazgo ejecutivo, sino también fomentar roles de liderazgo en toda la organización y crear redes y procesos de liderazgo que faciliten y vinculen el liderazgo activo en cada nivel»*, por ello, el cambio y la forma de liderarlo con éxito se ha convertido en un factor crítico, especialmente porque su velocidad y complejidad está aumentando (Ramezan et al. 2013), en consonancia con esto, los entrevistados afirmaron que es necesario definir canales eficientes para que la información llegue, fluya, se entienda y actúe propositivamente frente a las cosas que se hacen en la organización, para con esto aumentar el compromiso de los colaboradores.

Con base en los argumentos de los entrevistados se entiende por qué «participación y compromiso» junto con «liderazgo y comunicación» obtiene el puntaje más bajo, especialmente porque no se tienen canales eficientes para que la información fluya. Lo anterior, hace que no se lleve el mensaje que se quiere transmitir a los colaboradores, por ende, no entenderán su importancia de él para el cumplimiento de los objetivos. Esto es discutido por Lazar, (2005) quien afirma que cuando se cambian los procedimientos, se suspenden los canales de comunicación, no se tienen o se construyen nuevos, no se tiene

conciencia sobre las repercusiones e influencia de esto en los colaboradores. Ahora bien, el compromiso puede estar determinado por la forma como los colaboradores comprenden el entorno cambiante, es decir, si este representa para ellos una situación de incertidumbre o que pone en peligro su continuidad en la organización probablemente buscarán no promover el cambio, todo lo contrario, generarán una resistencia para evitar que se dé.

Sin embargo, si los colaboradores son manejados de manera emocional, aunado a la existencia de una confianza mutua entre los líderes y ellos, será mucho más fácil la implementación de los cambios. De allí también que la relación entre cambio organizacional con necesidad percibida de cambio no se encuentre entre los valores más altos ( $R=0.442$ ).

## 4.6 Estrategias

El análisis luego de la implementación de esta investigación arrojó como estrategias las que se evidencian en la Ilustración 6, que a su vez se discriminan en tres períodos de tiempo relativos a cada organización, de tal forma que estas puedan tomar cada una de ellas según el orden que definan a sus necesidades.

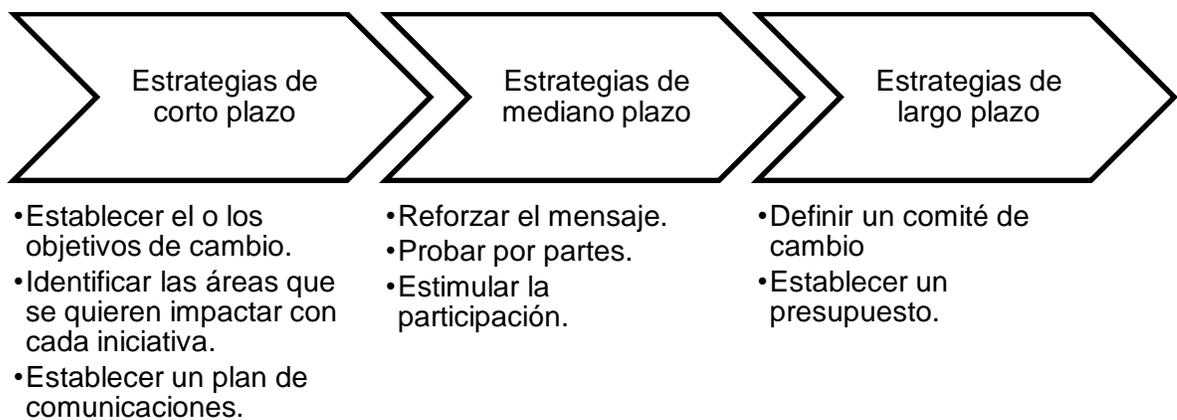


Ilustración 7 Estrategias. Elaboración propia

### 4.6.1 Estrategias de corto plazo

Se plantean tres estrategias de corto plazo, que según el análisis cuantitativo y cualitativo pueden ser necesarias para las organizaciones que decidieron participar del estudio.

- Establecer el o los objetivos de cambio. Es importante que la organización alinee la estrategia organizacional que tiene enmarcada—según su periodo de realización— con lo que quieren conseguir con objetivos de cambio, de tal forma que cuando se comience a materializar esta estrategia se dé lugar al cumplimiento de cada punto. A su vez, estos deberían ser medibles y cuantificables.
- Identificar las áreas que se quieren impactar con cada iniciativa. Así como es significativo definir los objetivos de cambio, es importante revisar cuales áreas están relacionadas con cada uno de ellos, de tal forma que se realicen trabajos particulares para explicar cada objetivo y revisar cómo influyen en el cumplimiento de él. Aquí es necesario identificar entre los colaboradores quienes están a favor, en contra y quienes son neutrales, para establecer trabajos con cada grupo, de tal forma que los que están a favor y son neutrales ayudan a conquistar a los que están en contra, para con esto hacer más fácil y rápida la implementación de los cambios.
- Establecer un plan de comunicaciones. Uno de los factores, que se identificó afectaba la implementación de cambios fue cómo se comunicaba, entonces, es necesario definir un plan anual, donde se impartan mensajes por diferentes canales para así asegurar que este llegue a todos. Así como en el punto anterior, una estrategia es involucrar dentro del plan aquellas personas que están a favor del cambio para que ~~estas~~ lleven el mensaje a todos los rincones de la organización.

#### **4.6.2 Estrategias de mediano plazo**

Seguido a las estrategias de corto plazo, es necesario comenzar a plasmar a mediano qué se quiere. Para ello, y con base en el análisis de la implementación, se tienen las siguientes.

- Reforzar el mensaje. Complementando el plan de comunicaciones, el mensaje de cambio debe ser semanal, incluyendo medios como: correo electrónico, videos, personajes, charlas personales, identificando cuál o cuáles de ellos tienen más efectividad para la transmisión del mensaje. Esto con la finalidad que a todos los colaboradores les llegue la misma información por estos.

- Probar por partes. Cuando las actividades para realizar cambios se deban ejecutar, dentro del plan de implementación se deben establecer metas parciales, de tal forma que se pueda evaluar el cumplimiento del objetivo y así tener margen de maniobrabilidad. Es necesario validar estas pruebas en ambientes controlados, de la forma más manual posible, que no implique mayores desarrollos ni implementaciones tecnológicas, hasta no saber si se puede masificar.
- Estimular la participación. Otro punto de análisis dentro del estudio es que el mensaje se queda en los directivos, y los colaboradores no se enteran de lo que sucede, ni entienden la estrategia. En ese sentido es necesario que, durante el plan de comunicaciones, el refuerzo del mensaje y la implementación, se estimule la participación de los colaboradores, especialmente en este último, donde son ellos quienes conocen realmente cómo se pueden obtener mejores resultados frente a las actividades que se promuevan.

### 4.6.3 Estrategias de largo plazo

Finalmente, las estrategias de largo plazo deben ser aquellas que el grupo directivo se plantee para comenzar el próximo año, dado que de estas depende en alguna medida de que las estrategias de mediano y corto plazo se puedan llevar a cabo.

- Definir un comité de cambio. En el orden en el que se debe estimular la participación de los colaboradores, se debe establecer un comité de cambio, ~~una~~ que aporte ideas refrescantes a las iniciativas que se promuevan. Este debe ser multidisciplinario, aunque como obligatoriedad deben participar las áreas de comunicaciones, procesos y bienestar. Dependiendo de cada iniciativa, en su implementación deben ser partícipes integrantes de áreas que se vean afectadas por los cambios.
- Establecer un presupuesto. Es importante que, así como se quieren implementar cambios, a estos se les define un presupuesto, aquel que permita según el plan de comunicaciones hacer llegar el mensaje, con campañas e iniciativas que generen recordación en los colaboradores de la organización, y que apalanque la implementación por partes de las iniciativas.



## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Al ser un estudio bajo un diseño secuencial explicativo se pudo determinar claramente las relaciones que tenían los encuestados frente a los entrevistados, permitiendo así extraer más información que aportara a la elaboración de las estrategias, esto especialmente por la actitud abierta de los encuestados y entrevistados.

En general, tal como se planteó en las estrategias, las organizaciones que participaron en el estudio indican que su mayor dolencia está en la forma de transmitir el mensaje de cambio para contagiar a sus colaboradores, de forma tal que sea más fácil la implementación de estos, y que lleve a la consecución de los objetivos de la organización. Las organizaciones deben comenzar a trazar estrategias de comunicación, no solo para hacer que la información llegue a todos los rincones, sino que también tengan el mismo sentido en todas las áreas.

Las organizaciones, según el resultado de las encuestas y el análisis de las respuestas de los entrevistados, realmente quieren cambiar para adaptarse al mercado, tendencias y competencia, pero los riesgos que deben tomar para hacerlo son un obstáculo que puede traducirse en el temor que muestran los colaboradores de cometer equivocaciones, especialmente porque su trabajo está en juego. El argumento principal para evitar emplear acciones de cambio fue que «así siempre se ha hecho y funciona» y por tanto no se atreven a plantear algo nuevo que tendrá incertidumbre sobre su funcionamiento.

Todas las acciones de implementación de cambio que se evidencian en los entrevistados corresponden a iniciativas que no concluyen, es decir, no se tiene conciencia sobre lo que se debe implementar, cuando implementarlo y/o porque implementarlo. Al final, esto se traduce en que, al parecer, no se tiene una estrategia definida para la organización, situación que no contribuye con su cumplimiento (el de la estrategia). Así mismo, la comunicación y los canales empleados no han sido eficientes o explorados, por tal motivo, las iniciativas se quedan en el papel.

Las organizaciones participantes del estudio están atrayendo gente creativa, sin embargo, no están desarrollando estrategias para asegurar que estas permanezcan al interior de la organización. Ello implica que el conocimiento de las labores y tareas abandonan a la institución junto con ellas, y, por tanto, no se tiene una conciencia clara sobre continuidad del negocio. De ahí que los mensajes de cambio deban hacerse frecuentemente, de tal forma que se pueda asegurar que todos entienden y aceptan los cambios venideros.

Se asocia también con la comunicación la gestión de conocimiento que se debe garantizar en las organizaciones, aunque este no fue explorado en este estudio sí se puede trabajar como una investigación futura, analizando puntualmente éste cómo influye para asegurar que permee la organización.

El liderazgo como eje central que ayuda a ejecutar los cambios es importante dado que es este rol quien debe asegurar no solo que se lleven a cabo cambios, sino también que debe ser él el llamado a estar analizando el comportamiento de la organización y del mercado, en pro de proponer mejoras y adelantarse a cambios tecnológicos, políticos, demográficos que puedan afectar el core del negocio.

Como investigación futura se puede abordar la investigación con otro enfoque metodológico, de los mencionado en la Tabla 5, dado que esto ayudará a complementar los resultados obtenidos durante esta investigación.

Un hallazgo significativo en las organizaciones es que no existen personas o áreas encargadas de la gestión del cambio, o apertura organizacional, es decir, las organizaciones no están preparadas ni contienen esquema organizacional para hacer más dinámica la incorporación de este tipo de trabajo o iniciativas. Esto podría ayudar a las organizaciones a cerrar las brechas en la capacidad de cambio organizacional.

## A. Anexo: Instrumento Cuantitativo

	Planteamientos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ns/Nr
<b>Tenemos una cultura organizacional que:</b>	Valora la innovación y el cambio.						
	Atrae y retiene a gente creativa.						
	Proporciona recursos para experimentar con nuevas ideas.						
	Permite a la gente tomar riesgos y ocasionalmente fallar.						
<b>En general los colaboradores:</b>	Son abiertos a considerar propuestas de cambio.						
	Tienen oportunidades de expresar sus preocupaciones sobre el cambio.						
	Saben cómo el cambio ayudará a la unidad de negocio.						
<b>La información fluye eficazmente:</b>	De ejecutivos a trabajadores.						
	En el momento oportuno.						
	En todas las unidades organizativas.						
	De los clientes a la unidad organizativa.						
<b>Los líderes:</b>	Muestra(n) valor en su apoyo a las iniciativas de cambio.						
	Tiene(n) la voluntad y la creatividad para lograr el cambio.						

¿Considera que la empresa fomenta la innovación y le permite hacer cambios en los procesos en los que usted participa como empleado?

¿Qué factores externos considera que pueden influir en la organización para implementar cambios?



## **B. Anexo: Instrumento Cualitativo**

1. ¿Se considera abierto al cambio? ¿De qué manera?
2. ¿Cuáles son las actitudes y habilidades que usted considera requiere para implementar y gestionar cambios en la organización?
3. ¿Considera conveniente la implementación de un modelo de cambio en su organización? ¿Por qué?
4. La organización permite a los colaboradores tomar riesgos y ocasionalmente fallar ¿De qué manera?
5. ¿Cómo la organización fomenta la innovación y el cambio?
6. ¿Cómo se siente al recibir una propuesta de cambio (hacer algo nuevo) por parte de un colaborador? ¿Por qué?
7. ¿Considera que los cambios contribuyen positiva o negativamente a la organización? ¿Por qué?
8. ¿De qué manera la organización proporciona recursos para experimentar con nuevas ideas?
9. Desde su experiencia, ¿La información es fluida con todos los colaboradores de la organización? ¿Por qué?
10. ¿Qué factores externos considera que pueden influir en la organización para implementar cambios?
11. ¿Considera que los colaboradores expresan sus preocupaciones frente a los cambios? ¿De qué manera?
12. ¿Cuáles inconvenientes considera tiene la organización para llevar a cabo los cambios?



## Bibliografía

- Almodóvar, M. (2018). Tipo de emprendimiento y fase de desarrollo como factores clave para el resultado de la actividad emprendedora. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(2), 225–244. <https://doi.org/10.5209/crla.60695>
- Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238–259. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049>
- Anscombe, N. (2011). Adapting to change. *Nature Photonics*, 5(1), 18–19. <https://doi.org/10.1038/nphoton.2010.302>
- Arago, J. A., & Cordo, E. (2007). *Leadership and organizational learning 's role on innovation and performance : Lessons from Spain*. 36, 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Argüello, D. (2016). *Evaluación y clasificación de las revistas científicas colombianas de ciencias sociales a partir de la presencia de base de datos*.
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Saboor, A. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2017-0300>
- Bass, B. M., & Avolio Suny-Binghamton, B. J. (1994). "Transformational Leadership and Organizational Culture" *International Journal of Public Administration* 17, no. 3–4. 541–54. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf>
- Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, 11(2), 197–211. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.197.12509>
- Batista-Foguet, J. M., Coenders, G., & Alonso, J. (2004). [Confirmatory factor analysis. Its

- role on the validation of health related questionnaires]. *Medicina Clinica*, 122 Suppl(Supl 1), 21–27. <https://doi.org/10.1157/13057542>
- Clark, E., & Soulsby, A. (2007). Understanding top management and organizational change through demographic and processual analysis. *Journal of Management Studies*, 44(6), 932–954. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00692.x>
- Collyer, S. (2017). Culture, Communication, and Leadership for Projects in Dynamic Environments. *Project Management Journal*, 47(6), 111–125. <https://doi.org/10.1177/875697281604700608>
- Confecámara. (2018, December). *Informe de dinámica empresarial en colombia*. 10. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_Análisis\\_Económico/Dinámica\\_Empresarial/DinámicaEmpresarial.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Dinámica_Empresarial/DinámicaEmpresarial.pdf)
- Confecámaras. (2019). *Confecámaras*. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/675-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-0-8-durante-2018>
- Consultoría, C. N. de, & Confecámara. (2018, September). *Empresas de crecimiento acelerado*. 24. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_Análisis\\_Económico/Cuaderno\\_de\\_Determinantes\\_de\\_la\\_productividad/Cartilla\\_Determinantes\\_Agosto\\_24-1\\_OK.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_de_Determinantes_de_la_productividad/Cartilla_Determinantes_Agosto_24-1_OK.pdf)
- Fallis, a. . (2013). Probabilidad y estadística. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Farrell, M. (2019). Leadership Reflections : Organizational Culture. *Journal of Library Administration*, 58(8), 861–872. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949>
- Fleishon, H., Muroff, L. R., & Patel, S. S. (2017). Change Management for Radiologists. *Journal of the American College of Radiology*, 14(9), 1229–1233. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2017.02.053>
- Garbanzo, G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas , un reto de la gestión de la educación*. 40(1), 67–87. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

- Gilbert, L. L., Ebie, S., & Thomas, B. (2012). A Rhetoric on the Quest for Effective Leadership in Organisations. *Knowledge, Culture and Change Management, January*. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v11i05/50200>
- Guijt, I., Kusters, C., Lont, H., & Visser, I. (2012). *Developmental Evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use Report from an Expert Seminar with Dr. Michael Quinn Patton. June 2018*. [www.developmenttraining.org](http://www.developmenttraining.org).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2001). *Análisis Multivariante. Madrid: Prentice Hall Iberia*.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research, 69(2), 777–784*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- Hernandez, Roberto; Fernández, Collado; Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capability. *Journal of Change Management, 1, 116–130*.  
[http://crossculturalleadership.yolasite.com/resources/Higgs %26 Rowland \(2000\) Building Change Leadership Capability.pdf](http://crossculturalleadership.yolasite.com/resources/Higgs%26Rowland(2000)BuildingChangeLeadershipCapability.pdf)
- Higgs, M., & Rowland, D. (2001). Developing Change Leaders. *Developing Change Leaders, 2, 47–64*. <https://doi.org/10.4324/9780080942124>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management, 5(2), 121–151*.  
<https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
- Horton, D., Rotondo, E., Paz Ybarnegaray, R., Hareau, G., Devaux, A., & Thiele, G. (2013). Lapses, infidelities, and creative adaptations: Lessons from evaluation of a participatory market development approach in the Andes. *Evaluation and Program Planning, 39, 28–41*. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2013.03.002>
- Hruska, D., Rasic, S., & Bakovic, T. (2010). Implementation of strategic change by belief-driven and action-driven processes. *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium, 21(1), 1077–1078*.
- Hueso, A., & Cascant, M. J. (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación Andrés Hueso y M<sup>a</sup> Josep Cascant. In *Cuadernos docentes en procesos de desarrollo* (Vol. 1). <http://cuadernos.dpi.upv.es/>
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication

- approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), 288–305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research : A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. [https://sites.uci.edu/socscihonors/files/2017/09/Mixed\\_Methods\\_Research.pdf](https://sites.uci.edu/socscihonors/files/2017/09/Mixed_Methods_Research.pdf)
- Jones, E., Watson, B., John, G., & Gallois, C. (2004). Critical communication challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(3), 389–401. <https://doi.org/10.1093/joc/54.3.389>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones*. [www.pearsoneducacion.net/jones](http://www.pearsoneducacion.net/jones)
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Springer Heidelberg Dordrecht London New York. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71659-4>
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649. <https://doi.org/10.1108/09534810910997041>
- Judge, W. Q., Hu, H. W., Gabrielsson, J., Talaulicar, T., Witt, M. A., Zattoni, A., López-Iturriaga, F., Chen, J. J., Shukla, D., Quttainah, M., Adegbite, E., Rivas, J. L., & Kibler, B. (2015). Configurations of capacity for change in entrepreneurial threshold firms: Imprinting and strategic choice perspectives. *Journal of Management Studies*, 52(4), 506–530. <https://doi.org/10.1111/joms.12121>
- khahan na-nan, Kanokporn Chairasit, P. P. (2018). A Validation of the Performance Management Scale Abstract. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(1), 79. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006031>
- Lane, H. W., Spector, B., Osland, J. S., Taylor, S., Lane, H. W., Spector, B., Osland, J. S., & Taylor, S. (2014). Global strategic change: a synthesis of approaches. In Emerald Group Publishing Limited (Ed.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 8). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320140000008018>
- Lawrence, P. (2015). Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity. *Journal of Change Management*, 15(3), 231–252. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1021271>
- LAZĂR, I. (2005). Change Management in Organizations. *Transylvanian Review of*

- Administrative Sciences*, 49–55.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004). *Knowledge management in non-profit organizations*. 8(6), 16–30. <https://doi.org/10.1108/13673270410567602>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*.
- Lucila, F., & Pozos, D. (2016). *Analysis and relevance in business development*. 40, 19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Meyer, A.-M., Davis, M., & Mays, G. P. (2012). Defining Organizational Capacity for Public Health Services and Systems Research. *Journal of Public Health Management and Practice*, 18(6), 535–544. <https://doi.org/10.1097/PHH.0b013e31825ce928>
- Minucci, G. (2016). Assessing adaptive capacity of water management organizations. The case study of the municipality of Tomave (Bolivia). *Journal of Risk Research*, 19(7), 847–872. <https://doi.org/10.1080/13669877.2016.1200650>
- Montoya-Suarez, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. caso de estudio. *Scientia et Technica*, 35, 281–286.
- Muluneh, G. S., & Gedifew, M. T. (2018). Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1249–1270. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0379>
- Naveed, R. T., Jantan, A. H., Saidu, M. B., & Bhatti, S. M. (2017). The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis. *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1338330>
- Navimipour, N. J., Milani, F. S., & Hossenzadeh, M. (2018). A model for examining the role of effective factors on the performance of organizations. *Technology in Society*, 55, 166–174. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.003>
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79–92.
- Ortiz, J. I. B. (2017). Impacto de la creación y la captura de valor sobre el desempeño de las organizaciones deportivas. *UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA*, 230.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. 35(1), 227–232.
- Packard, T. (2013). Organizational Change: A Conceptual Framework to Advance the Evidence Base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(1), 75–90.

<https://doi.org/10.1080/10911359.2013.739534>

- Packard, T., McCrae, J., Phillips, J., & Scannapieco, M. (2015). Measuring Organizational Change Tactics to Improve Child Welfare Programs: Experiences in 13 Counties. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(5), 444–458. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1067268>
- Pardo, C. E., & Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. In *Suma de Negocios* (Vol. 5, Issue 11, pp. 39–48). [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Perdomo, G. (2012). *Análisis del cambio organizacional e institucional*. 297.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15–29. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/867>
- Pudjiarti, E. S. (2018). *Elements of entrepreneurship in private universities : organizational change capacity , innovative capability and the performance*. 21(2), 1–15.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., Rahimian, H., & Baly, K. (2013). Organizational change capacity and organizational performance. *Knowledge-Based Innovation in China*, 5(1986), 188–212. <https://doi.org/10.1108/JKIC-07-2013-0012>
- Romero, J., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar Journal*.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sarros, J. C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J. C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 226–240. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2012-0073>
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco. *18th BledCom International Public Relations Research Symposium*, 216. <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>
- Shipton, H., Budhwar, P., & Crawshaw, J. (2012). HRM, organizational capacity for change and performance: A global perspective Helen Shipton. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 777–790.

- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily Divide to Conquer : Centralized , Decentralized , and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650–669.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.723.220&rep=rep1&type=pdf>
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management* (Series (ed.); First).
- Spaulding, A., Kash, B. A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2017). Organizational capacity for change in health care: Development and validation of a scale. *Health Care Management Review*, 42(2), 151–161.  
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000096>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. 18(7), 509–533.
- Torres, F. C., & Ramírez, D. B. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional : implicaciones para el cambio organizacional From Transactional Leadership to Transformational Leadership : Implications for Organizational Change Du leadership transactionnel au leadership transf.* 152–165.  
<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=8e66c179-034c-471a-a867-da6da4e1670f%40sessionmgr4002&hid=4202>
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Nadler, N. A. (1988). Executive leadership and organizational evolution: Managing incremental and discontinuous adjustment. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Valencia, D. C., Valencia-arias, A., Bran, L., & Valencia, J. (2017). *Analysis of E-Commerce acceptance using the technology acceptance model.* 174–186.
- Van Vuuren, M., de Jong, M. D. t., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116–128.  
<https://doi.org/10.1108/13563280710744801>
- Van Vuuren, M., & J.L. Elving, W. (2008). Communication , sensemaking and change as a chord of three strands Practical implications and a research agenda. *Communicating Organizational Change*, 13, 349–359.  
<https://doi.org/10.1108/13563280810893706>
- Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Organizational Change Management*, 28.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>

Wang, J. (2008). *Learning Capacity in Crisis Management*. 10(3), 425–445.

<https://doi.org/10.1177/1523422308316464>

Xiong, G., Nyberg, T. R., Zhao, A., & Xiong, G. (2016). Change Management on Improvement Project for Success. *2016 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI)*, 53–59.

<https://doi.org/10.1109/SOLI.2016.7551661>

Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*, 6(4).

<https://doi.org/10.1177/2158244016675396>