

## **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

**Propuesta de gestión del cambio organizacional desde la perspectiva del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico**

**Metropolitano**

(Profundización)

**Yesid Alexis Espinosa Zapata**

Director (a):

Martha Luz Benjumea Arias

Magister en Ingeniería Administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2020**

**Propuesta de gestión del cambio organizacional desde la perspectiva del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Gestión de Organizaciones**

**Yesid Alexis Espinosa Zapata**

Director (a):

Martha Luz Benjumea Arias

Magister en Ingeniería Administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN, COLOMBIA  
2020**

*Para Janis: por cambiar mi vida, por darle cuerda.*

*¡Cambio es la vida!*

José Martí

## RESUMEN

El cambio organizacional se concibe como un proceso permanente y participativo que involucra aspectos estructurales. Se centra en las personas y las estructuras sociales y funcionales que conforman la organización, lo que permite promover el aprendizaje en todos los niveles. El objetivo de esta investigación fue diseñar una propuesta de gestión del cambio desde la perspectiva de las dimensiones del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano, de tal manera que facilite las transiciones y la asimilación de los nuevos cambios.

Para el efecto, se orientó una investigación aplicada de enfoque cualitativo, no experimental, de tipo descriptivo, combinando instrumentos cuantitativos y cualitativos y fuentes de información mixtas.

El desarrollo metodológico tuvo en cuenta: i) revisión de literatura sobre gestión del cambio: fases del cambio: negación, resistencia, exploración y aceptación-compromiso y crecimiento psicológico y sus dimensiones: flexibilidad, disposición al cambio y manejo del fracaso. ii) diagnóstico del indicador general de crecimiento psicológico mediante la aplicación de la Escala de Desarrollo Psicológico EDEPSI a una muestra por disponibilidad de 116 trabajadores y aprendices de la Dirección. iii) dos entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos. iv) validación de la estrategia en un grupo focal conformado por tres líderes de áreas, dos profesionales y un auxiliar administrativo.

Se encontraron como oportunidades de mejora: desarrollar la flexibilidad en el equipo de la Dirección Bienestar Institucional y fortalecer la apertura al cambio. A partir de ello se remarca la importancia de crear una coalición que conduzca el cambio e intervenir las resistencias.

La propuesta consta de siete fases: 1. Preparación del proceso de cambio; 2. Conformación de la coalición conductora de cambio; 3. Diseño e implantación de la estrategia; 4. Abordaje de la resistencia; 5. Promoción de la exploración de la iniciativa de cambio; 6. Aceptación y compromiso con el cambio; 7. Refuerzo y formalización del cambio.

Este trabajo es un aporte al fortalecimiento de la Dirección de Bienestar Institucional, toda vez que las estrategias y acciones propuestas se articulan al proceso de gestión humana del Plan de Desarrollo Institucional y permiten identificar algunas competencias requeridas para afrontar el cambio organizacional.

**Palabras claves:** Gestión del cambio organizacional, crecimiento psicológico, fases del cambio, resistencia.

## **ABSTRACT**

Organizational change is conceived as a permanent and participatory one that involves structural processes. It focuses on the people and the social and functional structures that make up the organization in promoting learning at all levels. The objective of this research was to design a change management proposal from the perspective of the dimensions of psychological growth for the Directorate of Institutional Well-being of the Metropolitan Technological Institute to facilitate transitions and the assimilation of new changes.

Thus, applied research of a qualitative, non-experimental, descriptive approach was oriented, combining quantitative and qualitative instruments and mixed information sources.

The methodological development considered: i) literature review on change management: phases of change: denial, resistance, exploration and acceptance-commitment, and psychological growth and its dimensions: flexibility, willingness to change, and failure management. ii) diagnosis of the general indicator of psychological growth by applying the EDEPSI Psychological Development Scale to a sample by the availability of 116 workers and apprentices of the Directorate. iii) two semi-structured interviews with managers. iv) validation of the strategy in a focus group made up of three area leaders, two professionals, and an administrative assistant.

Opportunities for improvement were found: to develop flexibility in the Institutional Welfare Directorate team and strengthen openness to change. From this, the importance of creating a coalition that leads the change and intervening in the resistance is highlighted.

The proposal consists of seven phases: 1. Preparation of the change process; 2. Formation of the change-driving coalition; 3. Design and implementation of the strategy; 4. Addressing resistance; 5. Promotion of the exploration of the change initiative; 6. Acceptance and commitment to change; 7. Reinforcement and formalization of change.

This work contributes to the strengthening of the Institutional Welfare Directorate since the proposed strategies and actions are articulated in the human management process of the Institutional Development Plan and allow the identification of some skills required to face organizational change.

**Keywords:** Organizational change management, psychological growth, phases of change, resistance.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
<b>1. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>22</b>
1.1. Gestión del cambio en las organizaciones.....	22
1.2. El crecimiento psicológico y sus dimensiones .....	31
1.3. Dirección de Bienestar institucional - Unidad de análisis .....	33
1.4. La gestión del cambio en la Dirección de Bienestar.....	38
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>40</b>
2.1. Recolección de la información .....	41
2.1.1. Revisión de literatura .....	41
2.1.2. Trabajo de campo.....	42
Diagnóstico .....	42
Entrevistas.....	43
2.1.3. Validación de la propuesta .....	47
2.2. Consideraciones éticas .....	50
<b>3. HALLAZGOS.....</b>	<b>51</b>
3.1. Diagnóstico .....	51
3.1.1. Cuestionario EDEPSI .....	51
3.1.2. Entrevistas .....	64
3.1.3. Grupo focal .....	76
<b>4. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....</b>	<b>80</b>
4.1. Cómo desarrollar y/o fortalecer el crecimiento psicológico .....	82
4.2. Coalición conductora del cambio.....	87
4.2.1. El patrocinador de cambio.....	89

4.2.2.	Equipo líder de cambio .....	90
4.2.3.	Agentes de cambio .....	93
4.2.4.	Sujetos de cambio .....	94
4.3.	La resistencia.....	98
<b>5. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO .....</b>		<b>101</b>
5.1.	Preparación del proceso de cambio.....	102
5.2.	Conformación de la coalición conductora de cambio.....	104
5.3.	Diseño e implantación de la estrategia de cambio .....	105
5.4.	Abordaje de la resistencia.....	106
5.5.	Promoción de la exploración de la iniciativa de cambio .....	108
5.6.	Aceptación y compromiso con el cambio.....	111
5.7.	Refuerzo y formalización del cambio .....	112
<b>6.</b>	<b>LIMITACIONES DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>120</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>121</b>
7.1.	Conclusiones .....	121
7.2.	Recomendaciones .....	124
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>125</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Cobertura servicios de Bienestar .....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 2. Curva del cambio .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 3. Crecimiento psicológico y sus dimensiones .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 4. Mapa de procesos Instituto Tecnológico Metropolitano.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 5. Programas y proyectos Dirección de Bienestar Institucional.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 6. Síntesis de la metodología .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 7. Fases de la entrevista semiestructurada .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 8. Fases del grupo focal .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 9. Resultados generales de la Dirección .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 10. Resultados por Áreas.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 11. Resultados por Tipo de contrato .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 12. Resultados por Personal a cargo.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 13. Resultados por Antigüedad .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 14. Resultados por Nivel educativo .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 15. Resultados por Nivel Edad .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 16. Resultados por Nivel Género .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 17. Resultados por nivel de riesgo.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 18. Coalición conductora de cambio.....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 19. Causas personales de la resistencia .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 20. Propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Modelos de gestión del cambio</b> .....	25
<b>Tabla 2. Equipo Humano Bienestar institucional</b> .....	37
<b>Tabla 3. Categorías y subcategorías de análisis asociadas al método de recolección de la información</b> .....	41
<b>Tabla 4. Características de la muestra</b> .....	51
<b>Tabla 5. Criterios interpretación EDEPSI</b> .....	54
<b>Tabla 6. Resultados de todas las categorías sociodemográficas</b> .....	61
<b>Tabla 7. Aspectos que se deben abordar en el proceso de entrenamiento para posibilitar el crecimiento psicológico</b> .....	83
<b>Tabla 8. Roles y responsabilidades en el proceso de gestión del cambio</b> .....	96
<b>Tabla 9. Tabla resumen modelo de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM</b> .....	114

## INTRODUCCIÓN

El cambio en las organizaciones surge como respuesta a las exigencias que plantean, entre otros, el entorno competitivo, el mejoramiento continuo y la globalización. Existen dos vías para implementar cambios en las organizaciones: la imposición y el cambio gestionado.

El primer camino es en apariencia despejado y económico, pero desconoce la particularidad de lo humano y, por ello, tiene como respuesta la resistencia férrea y la oposición franca de las personas a las que se pretende imponer. Esta vía está determinada por una estructura jerárquica que incluye a una figura que emite una orden (norma, reglamento, decreto) y un grupo de personas que la acata y la ejecuta por temor a la sanción. En este esquema el cambio es superficial, pues la conducta que se promueve desaparece ante la ausencia de la figura que lo impone y controla.

La otra vía es la del cambio gestionado, una estrategia que implica un mayor nivel de complejidad y mayores recursos. Esta ruta logra que el cambio sea incorporado y se consolide como parte del hacer de las personas gracias a la participación, el desarrollo y el reconocimiento de éstas.

Si bien cada organización es única y cada iniciativa de cambio es particular, se ha identificado que las personas experimentan y atraviesan estados emocionales similares al enfrentarse con el cambio: negación, resistencia, exploración y compromiso.

La propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar del Instituto Tecnológico Metropolitano que aquí se presenta, surge de la necesidad de gestionar cambios originados en disposiciones normativas de carácter nacional, acciones de mejora y nuevos proyectos de la Dirección, así como en el plan de desarrollo institucional para el periodo 2019-2023.

La propuesta se centra en las personas y tiene como bases teóricas los constructos de crecimiento psicológico de Romero (1994, 1999) y el modelo de fases del cambio de Scott y Jaffé (1993). Esta

propuesta pretende convertirse en un modelo que, de ser implementado, facilite las transiciones y la asimilación de los nuevos cambios en el equipo de Bienestar institucional.

Construir esta propuesta implicó desarrollar una investigación aplicada con enfoque cualitativo, no experimental, de tipo descriptivo; combinando instrumentos cuantitativos y cualitativos y fuentes de información mixtas. La recolección y el estudio de la información se desarrolló en tres etapas: revisión y análisis de literatura, trabajo de campo y validación de la propuesta con integrantes del equipo de Bienestar. Esto permitió diagnosticar el nivel de crecimiento psicológico del personal que conforma la Dirección de Bienestar Institucional del ITM, establecer la brecha existente entre el estado actual del equipo y el estado ideal planteado en la literatura sobre la gestión del cambio y el crecimiento psicológico y, finalmente, validar de manera participativa la propuesta de gestión del cambio y enriquecerla con las ideas y aportes de las personas que son o serán en algún momento llamadas a cambiar o que asumirán roles de liderazgo en futuros procesos de gestión del cambio.

Mediante la aplicación del cuestionario EDEPSI, resuelto por 116 personas adscritas a la Dirección de Bienestar, se logró diagnosticar el estado actual de la unidad en cuanto al crecimiento psicológico, identificando como principal oportunidad de mejora la dimensión de flexibilidad. Es justamente en esta dimensión donde se hace más profunda la brecha, es decir, la distancia que separa al equipo del estado ideal de crecimiento psicológico que refiere la literatura revisada como óptimo para asimilar los cambios.

Así mismo, contrastada la información del diagnóstico con las otras técnicas de recolección de información (entrevistas y grupo focal) se reconoció la oportunidad de fortalecimiento de la dimensión de apertura al cambio. Las personas que participaron del grupo focal validaron la pertinencia y coherencia de la propuesta y la nutrieron con ideas y sugerencias.

La propuesta que aquí se expone responde a la particularidad de la Dirección de Bienestar, podría decirse que es una respuesta a su medida. Se fundamenta en los hallazgos hechos en la literatura

analizada, en el diagnóstico y en la validación hecha mediante las técnicas de la entrevista y grupo focal de las fases y de las acciones y actividades que la conforman. En ese sentido, la propuesta parte del crecimiento psicológico como aptitud que puede ser desarrollada gracias al entrenamiento y a un contexto que lo exija. Remarca, por ser fundamentales en la gestión del cambio, la importancia que se debe brindar a la construcción de una coalición que conduzca las iniciativas de cambio, la necesidad de formar líderes para ello y el deber de abordar estratégicamente la resistencia, principal fuerza restrictiva del cambio, y sus diferentes manifestaciones personales e institucionales.

La respuesta al objetivo general de este trabajo, es decir, la propuesta de gestión del cambio organizacional desde la perspectiva del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano, consta de siete fases: 1. Preparación del proceso de cambio; 2. Conformación de la coalición conductora de cambio; 3. Diseño e implantación de la estrategia de cambio; 4. Abordaje de la resistencia; 5. Promoción de la exploración de la iniciativa de cambio; 6. Aceptación y compromiso con el cambio; 7. Refuerzo y formalización del cambio. Cada una de ellas es tratada en detalle en el capítulo cinco de este trabajo donde se expone en qué consisten, a qué interrogantes deben responder, qué acciones y qué actividades se deben desarrollar.

Las limitaciones de este trabajo, entre ellas la de tener por alcance el sólo ser una propuesta, se encuentran en el capítulo seis. Finalmente, se presentan de manera sucinta, en el capítulo siete, las conclusiones y se formulan algunas recomendaciones para futuros trabajos en esta línea.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el discurso sobre la administración de empresas ha tenido que evolucionar al de gestión de organizaciones. Desde esta perspectiva es posible ubicar a las organizaciones en un escenario de mayor complejidad provisto de un cambiante marco de relaciones internas y externas que van desde los trabajadores y directivos hacia los clientes y la sociedad, en un ir y venir del pasado hacia el futuro. “Desde esta perspectiva se supera la visión mecanicista y reduccionista, así como la visión parcializada y funcionalista, lo que permitirá estructurar respuestas pertinentes al fenómeno organizacional” (López & Arévalo, 2010. Pág. 92).

La capacidad para adaptarse al medio se ha convertido en una condición fundamental para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Ello implica que se generen cambios con la idea de mejorar un proceso o situación, los cuales siempre, en mayor o menor escala (Dávalos, 2015), tienen un impacto en toda la organización.

La gestión del cambio en las organizaciones no es otra cosa que la gestión del cambio en las personas que las conforman.<sup>1</sup> Al fin y al cabo las organizaciones son las personas, y el cambio que se pretende, es, entonces, el cambio en ellas, es decir y especialmente, en su hacer. En este sentido, las organizaciones buscan promover el compromiso de sus colaboradores con el cambio, pretenden que los afectados por él lo asimilen de manera voluntaria, de tal manera que el rendimiento no sólo no se vea afectado, sino que se optimice. Sin embargo, en el proceso de asimilación del cambio algunas personas no logran el estado ideal proyectado por la organización y desarrollan resistencias que la alejan del objetivo que se ha trazado.

---

<sup>1</sup> Si bien desde la concepción de Ronco y Lladó (2000), la organización está compuesta por una serie de elementos y subsistemas: estrategia, estructura, procesos, tecnología, entorno y personas; este último constituye “el núcleo del sistema y como tales determinan de manera decisiva el funcionamiento e interrelación del resto de subsistemas” (pág. 16).



Muchos cambios impactan visiblemente el aspecto operativo de las personas involucradas (conducta), pero en un nivel más profundo tocan aspectos cognitivos y emocionales<sup>2</sup>. Precisamente por esta complejidad de factores la gestión del cambio no puede pensarse como una fórmula generalizable. Por el contrario, debe ser una estrategia particular para cada organización y debe ser específica para cada proceso. Por ello, este trabajo se propuso para una unidad de análisis específica —Dirección de Bienestar Institucional del ITM— circunscrita al sector educativo, en el nivel de la educación superior. No obstante, es pertinente en el ámbito de la educación superior colombiana y podría servir de referente en otras IES de la ciudad y la región.

Este trabajo aporta nuevas perspectivas para la implementación de procesos de gestión del cambio en organizaciones, pues adentrarse en el fenómeno del cambio, estudiarlo, comprenderlo, intervenirlo y gestionarlo puede facilitar la toma de decisiones encaminadas, no solo a la permanencia y a la maximización de utilidades de la organización, sino también al bienestar y el desarrollo del talento humano que la integra.

La comprensión del fenómeno permite ubicar en un contexto de vértigo e incertidumbre a las organizaciones, las cuales viven, padecen o promueven cambios de forma cíclica o circunstancial. Al decir de Acosta (2002), el cambio en las organizaciones surge, bien por la aparición de fuerzas extrínsecas, bien por la incidencia de fuerzas intrínsecas que se originan en el carácter o estilo de liderazgo de, o los, directivos. Ambas fuerzas ejercen presión en la organización y exigen en ella movimiento, respuestas, flexibilidad, adaptación, aprendizaje. Cada fuerza puede motivar cambios de manera independiente, pero en la mayoría de las veces se complementan originando un escenario complejo y confuso.

---

<sup>2</sup> Desde la teoría de los motivos sociales “las redes de pensamiento y afectos dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona” (Romero, 1999. Pág. 9). Por ejemplo: un colaborador que realiza habitualmente informes de manera manual debe cambiar su forma de trabajar con la implementación de un nuevo software. Aparentemente este cambio solo impacta su comportamiento, sin embargo, requiere de nuevos conocimientos, habilidades y motivación para un desempeño adecuado (Toro, 2002).

De acuerdo al modelo de las 7S de Mackensey<sup>3</sup>, las organizaciones exitosas deben armonizar (alinear) siete factores interdependientes (estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos). Los tres primeros son categorizados como fuertes y son abiertamente jalonados por la alta dirección; los cuatro restantes, son ubicados como blandos y en buena medida son determinados por la cultura.

En consonancia con lo anterior Bañados (2015. Pág. 56) integrando la visión de diferentes autores, logra construir una definición de cambio organizacional como: “El intento sistemático asociado a transformar o acomodar una organización, como respuesta a los cambios generados en el ambiente externo o en su ambiente interno. Es la adopción de comportamientos nuevos, la alteración del funcionamiento existente para aumentar la efectividad organizacional”. Sin embargo, la literatura y las estadísticas sobre cambio organizacional que se apoyan en evidencias sostienen que el 70% de los procesos de cambio fracasan (Packard, 2013 y Kotter, 2001). Esta cifra muestra la necesidad de planificar y gestionar las iniciativas de cambio en las organizaciones, de cara a minimizar el riesgo de fracaso, el desgaste administrativo, la pérdida de recursos y los efectos negativos en la calidad de vida de los trabajadores.

Por ello se cuenta entre las causas que motivaron el desarrollo de esta propuesta el riesgo de fracaso en la implementación de cambios en la Dirección de Bienestar Institucional, máxime si se considera que éste es un proceso misional, que atiende por semestre a más de 17.000 personas, que su equipo humano asciende a 199 funcionarios, que hay nuevos lineamientos del Ministerio de Educación Nacional para la dependencia de Bienestar, que se deben implementar acciones de mejora en la Dirección y que recientemente hay una nueva línea en la Dirección de la Institución que implementará, con lo que ello implica, un nuevo plan de desarrollo.

---

<sup>3</sup> El modelo de las 7S de McKinsey se creó en la década de los 80 por dos consultores adscritos a la firma del mismo nombre (Tom Peters y Robert Waterman). De cara al éxito de la empresa, el modelo sostiene que ésta debe alinear siete dimensiones o aspectos propios, los cuales son denotados por siete vocablos en lengua inglesa cuya letra inicial es la “S”, a saber: Strategy (estrategia), Structure (estructura), Systems (sistemas), Style (estilo), Staff (personal), Skills (habilidades), Shared values (valores compartidos). Ver: Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011)

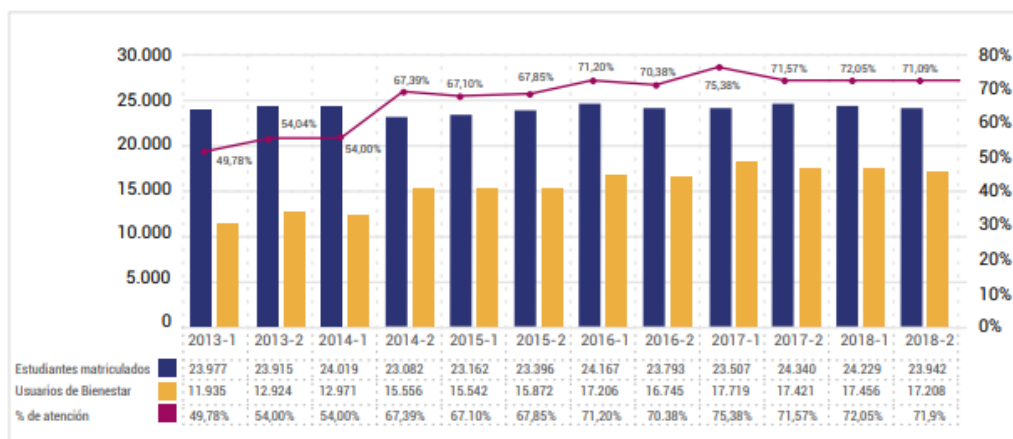
Gestionar el cambio puede optimizar las capacidades de la Dirección de Bienestar Institucional del ITM para adaptarse a las novedades, evoluciones o reformas que se presenten en el ambiente, a través del manejo eficaz de la transición desde la situación o estado actual a una situación o estado futuro deseado, incidiendo en la modificación del comportamiento.

Actualmente la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano requiere afrontar de manera eficiente exigencias normativas, acciones de mejora de su permanente autoevaluación y nuevos lineamientos y visiones de su alta dirección. Es así que nuevos retos y desafíos se desprenden de:

1. Los lineamientos de política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior, proferidos por el Ministerio de Educación en 2016.
2. En 2017 se formuló desde la Dirección de Bienestar Institucional una acción de mejora del proceso asociada al: Diseño de un sistema de Bienestar desde un enfoque sistémico que permita la articulación de las acciones institucionales para la consolidación de una cultura del Bienestar, bajo los ejes de la corresponsabilidad y la proyección social.
3. La propuesta rectoral 2019-2023: A otro nivel, ITM Universidad Tecnológica 4.0.

La relevancia social de este trabajo se observa en la medida que ubica a las universidades y demás Instituciones de Educación Superior como organizaciones sui generis, pero no por ello indemnes al fenómeno del cambio ni a las fuerzas internas que lo impulsan y, menos aún, a la dinámica interna que lo promueve. En la siguiente gráfica se observa un incremento en el porcentaje de cobertura de los servicios de Bienestar, logrando pasar del 49.2% reportado en el informe para acreditación del 2012, al 71.9% en 2018 (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2019).

**Gráfico 1. Cobertura servicios de Bienestar**



\* Incluyen estudiantes del básica y media del Campus Castilla, \*\* No incluye población matriculada en Sillas Vacías, \*\*\* Para el 2016-1, 2016-2, se incluyen los usuarios de Sillas Vacías dentro de la población atendida en Bienestar

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2018 Instituto Tecnológico Metropolitano

En tal sentido, este trabajo resolvió los siguientes interrogantes:

**Pregunta principal**

¿Qué estrategias pueden implementarse para gestionar el cambio en la Dirección de Bienestar Institucional del ITM desde la perspectiva del crecimiento psicológico, a fin de facilitar las transiciones y su asimilación de manera efectiva?

**Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el nivel de capacidades del personal de Bienestar Institucional del ITM en relación al crecimiento psicológico?
- ¿Cuáles son los diferentes modelos de gestión del cambio organizacional y las variables de crecimiento psicológico desde los diferentes postulados?
- ¿Cuáles deberán ser las etapas, estrategias y acciones para gestionar un proceso de cambio?

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión del cambio desde la perspectiva de las dimensiones del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano, de tal manera que facilite las transiciones y la asimilación de los nuevos cambios.

### Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de crecimiento psicológico (flexibilidad, apertura al cambio, manejo del fracaso) del personal que conforma la Dirección de Bienestar Institucional del ITM mediante el indicador general de crecimiento psicológico a través de la herramienta EDEPSI.
- Establecer la brecha existente entre el estado actual en el equipo de la Dirección de Bienestar Institucional del ITM y el estado ideal planteado en la literatura sobre la gestión del cambio y el crecimiento psicológico mediante los hallazgos encontrados en el trabajo de campo y entrevistas a directivos.
- Validar de manera participativa con el equipo de Bienestar Institucional la propuesta de gestión del cambio y las estrategias que deberá implementar la Dirección con el fin de facilitar las transiciones y la asimilación de los nuevos cambios.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1. Gestión del cambio en las organizaciones**

Es posible abordar el fenómeno del cambio desde tres perspectivas: la sociológica, encaminada a comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones; la administrativa, que apunta a hallar formas novedosas y eficientes para conducir a las organizaciones a lograr sus objetivos; y la de relaciones humanas, que procura comprender y controlar los factores que influyen en su desarrollo y que reconoce como relevante el comportamiento de las personas y los equipos en el entorno laboral (Quintero, Corrales et al, 2010).

Desde la connotación administrativa el Desarrollo Organizacional se concibe como la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado y gradual que conduce a la identificación de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan a la plena realización de sus potencialidades, (Karp, 2006).

La clave del desarrollo en las organizaciones está en tener en cuenta la creatividad, motivación, compromiso de las personas que participan en ella, fundamentado en que los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva (Segredo Pérez, 2013. Pág. 3).

Para Beckhard (1969), el cambio es una decisión planeada que requiere de un esfuerzo y recursos, que permea a toda la organización y que busca incrementar la eficiencia y fortaleza. Esto se logra por medio de intervenciones estructuradas y planificadas en sus procesos, usando como herramienta las ciencias que se ocupan del comportamiento humano. En esta misma línea, Schmuck & Miles (1971), conceptúan el cambio organizacional como un esfuerzo planificado que requiere regularidad y continuidad, aplicando métodos de carácter reflexivo y una mirada auto analítica a la manera en que se comportan los sistemas.

Posteriormente, Zaltman & Duncan (1977) piensan el cambio organizacional como una variación en el orden establecido (*status quo*) o en la armonía (balance o equilibrio) de la organización; esta alteración —afirman— repercute en la estructura, en la tecnología o en el talento humano. En coherencia con este planteamiento Levy (1986) dice que el cambio es el cúmulo de modificaciones de carácter estructural que viven las organizaciones y que dan origen a un nuevo comportamiento en ellas.

Robbins (1998) sostiene por su parte que el cambio organizacional consiste en una variación de las fuerzas que mantiene estable el sistema. Esa modificación, que trae consigo el paso de un estado actual a un estado posterior, más deseado o ideal, se logra por la dinámica entre las fuerzas que impulsan el cambio y otras que se oponen o resisten a él (restrictivas) y que pretenden conservar el orden establecido o el estado actual de cosas. El cambio es, desde esta visión, una modificación de los elementos de la organización como su estructura, sus procesos, la forma de trabajo e incluso las relaciones sociales (Nguyen Huy, 2001).

Por otro lado, Collette & Delisle (1988) plantean que el cambio organizacional es toda modificación que aparece y se observa, bien sea en la estructura o en la cultura de una organización y que cuenta con una relativa permanencia en el tiempo. Por lo tanto, es impulsado inicialmente por fuerzas externas presentes en el contexto y a éste, luego, se suman fuerzas intrínsecas de la organización (Stewart, 1992). Es así como la adaptación de las organizaciones a las transformaciones que impongan desde el entorno o desde el interior se materializa en el aprendizaje. Esta confluencia de fuerzas se vierte en las personas y las moviliza a participar del proceso de cambio. De igual forma, el cambio organizacional para Schein (2010) muestra la forma en que las personas de la organización procuran modificar sus pensamientos, emociones y conductas en concordancia con el entorno.

Se recoge, entonces, de la literatura revisada que el cambio organizacional es un proceso permanente, participativo y multifactorial que involucra aspectos estructurales o elementos

tecnológicos. Lo anterior permite explicar que el cambio ocurre en las personas y las estructuras sociales y funcionales que conforman la organización, promoviendo aprendizajes en los niveles individual, grupal y en la organización como un todo, lo que impulsa el desarrollo, la creación de estructuras y procesos novedosos.

Siendo así, es necesario idear formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio, de tal manera que se satisfagan las necesidades de la sociedad, las organizaciones y las personas (Beckhard, Dyer, & Gibb, 1983). Dicho de otra manera, es necesario para las organizaciones gestionar el cambio de manera proactiva y sistemática.

En este sentido, se plantean dos tipos de cambio: el no planeado y el planeado (Burke, 1994); el primero ocurre de manera espontánea o no controlada, y se origina en el estilo o la línea de acción de la gerencia y la evolución natural de la organización. El cambio planeado, en contraste, es completamente intencional e involucra el desarrollo de la organización y, en simultáneo, el de las personas que la conforman.

Tamayo, Gutiérrez, & Martínez (2007) plantean que desde los trabajos del psicólogo norteamericano Kurt Lewin, se conceptuó que el cambio acaece en un campo en el que se enfrentan fuerzas opuestas. Su gestión ocurre en tres fases: Una primera, de descongelamiento del comportamiento, en la que se aumenta el potencial de aceptación ante un eventual cambio; una segunda fase, caracterizada por la dinámica, es decir, por el movimiento y alteración, en la cual se modifican las fuerzas limitantes e impulsoras hasta alcanzar un nuevo balance. Este nuevo equilibrio, debe mantenerse en la tercera fase, denominada por Lewin “recongelamiento”, en ella se estabilizan y solidifican las fuerzas que antes se redistribuyeron.

Este modelo clásico fue enriquecido por Schein (2010) quien, para cada momento o fase identificó emociones y conductas particulares. Así en la fase de descongelamiento aparecen el sufrimiento, la incomodidad, la ansiedad, la culpa. En la fase de movilización identificó un proceso de reacomodo



cognitivo (reestructuración) en el cual se incorpora información y se empiezan a avizorar los beneficios que el cambio traerá. En la fase de recongelamiento por su parte se logra una nueva estabilidad al incorporar actitudes y conductas nuevas que, luego, se consolidan.

El modelo de Lewin (1951), citado en Tamayo et al., (2007) es la base de la gestión planificada del cambio por ser un modelo eficaz sencillo e ilustrativo, y es el referente a partir del cual se han desprendido diferentes modelos como los que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Modelos de gestión del cambio**

Modelo	Descripción y/o etapas
<b>Campo de Fuerzas Kurt-Lewin (1951)<sup>4</sup></b>	1. Descongelar la conducta o situación actual. 2. Movilizar la antigua situación a una nueva situación y, 3. Consolidar o recongelar la nueva situación o conducta.
<b>Investigación-Acción de Kurt Lewin (1958)<sup>5</sup></b>	Estudia y explora una situación social, con el propósito de mejorarla, en la que los implicados en dicha realidad y los agentes de cambio asumen el rol de “indagadores”. 1. Recolección sistemática de datos (Diagnóstico). 2. Análisis de datos (Síntesis). 3. Retroalimentación. Se valida la información recolectada y analizada y se invita a participar del proceso de cambio. 4. Acción. Selección o diseño de una acción de cambio basada en el análisis de los datos recopilados y analizados (Intervención). 5. Evaluación: se comparan los cambios logrados con los cambios esperados
<b>Planeación de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley<sup>6</sup> (1958)</b>	Secuencia de acciones para gestionar el cambio, centrado en aquellos que asumen el rol agente de cambio. 1. Exploración: la organización y los agentes observan la necesidad de cambio. 2. Entrada: la organización y el agente establecen una relación de cooperación identificando motivaciones y expectativas comunes.

<sup>4</sup> Ver: Matuk, G. D. (2018) y Foladori, H. (2011).

<sup>5</sup> Ver: Matuk, G. D (1996).

<sup>6</sup> Ver: Vinter, R. D. (1960).

	<p>3. Diagnóstico: se ubica la actual situación, se trazan objetivos, se identifican recursos como motivación, compromiso y fuerza y poder del agente de cambio para impulsar y liderar el proceso.</p> <p>4. Planeación: se trazan objetivos progresivos, se diseñan estrategias, se establecen planes, se identifican resistencias y se proponen rutas o alternativas para superarlas.</p> <p>5. Acción. Se aplican los planes trazados.</p> <p>6. Estabilización y evaluación: se adopta y legitima el cambio, es decir, se institucionaliza y se mantiene por medio de la comunicación y el trabajo grupal. Se evalúa el éxito de las acciones implementadas y se monitorea la necesidad de acciones complementarias o adicionales.</p> <p>7. Terminación. Finaliza de manera gradual la relación de cooperación entre el agente de cambio y la organización.</p>
<p><b>Ocho Pasos de John Kotter (1979)<sup>7</sup></b></p>	<p>Derivado de la observación de los principales errores cometidos en los procesos de cambio. Según Kotter los líderes que logran implementar cambios en sus empresas deben:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un sentido de urgencia del cambio: identificar una necesidad e inducir una movilización.</li> <li>2. Conformar una coalición conductora de cambio: congrega a personas con poder (formal e informal), también puede haber personas externas.</li> <li>3. Construir una visión. Crear una visión que posibilite transmitir una imagen del futuro que la organización pretende alcanzar.</li> <li>4. Comunicar la visión. Genera adherencia a la iniciativa de cambio, comprensión de los objetivos y movilización colectiva.</li> <li>5. Empoderar a otros para que se incorporen y actúen conforme a la visión. Abolir los obstáculos y barreras que impiden el cambio.</li> <li>6. Proyectar triunfos de corto plazo. Crear metas alcanzables en poco tiempo de tal manera que impulse y motive a las personas para lograr el gran objetivo de cambio.</li> <li>7. Fortalecer los avances y generar más y mayores cambios. Reforzar y consolidar los cambios alcanzados en los puntos anteriores y proponer metas más ambiciosas.</li> <li>8. Institucionalizar los nuevos enfoques. Evidenciar ventajas del nuevo estado alcanzado en el proceso.</li> </ol>
<p><b>Análisis de Flujo de Jerry Porras<sup>8</sup> (1987)</b></p>	<p>El cambio ocurre gracias a la interacción entre la organización como escenario de trabajo y las personas que la conforman. En el cambio la organización se impone desafíos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico riguroso del funcionamiento de la organización</li> </ol>

<sup>7</sup> Ver: Kotter, John P (1997) y Kotter, J. (2001).

<sup>8</sup> Ver: Porras, J (1988). Análisis de flujos: Métodos para diagnosticar y administrar el cambio organizacional.-- México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

	<p>2. Proyectar actividades para intervenir los aspectos disfuncionales priorizados.</p> <p>3. Desarrollo de las actividades e implantación de las reformas determinadas.</p> <p>4. Seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas, según planes y decisiones definidos.</p>
<b>Cambio organizacional de Kissler (1991)<sup>9</sup></b>	<p>Plantea la gestión del cambio en cuatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico</li> <li>2. Desarrollo de la estrategia.</li> <li>3. Transformación.</li> <li>4. Mejora continua.</li> </ol>
<b>Desempeño Individual y de la Organización de W. Warner Burke y George H. Litwin (1992)<sup>10</sup></b>	<p>Es necesario reconocer la magnitud del cambio: Transformacional, (implica una alteración radical y de gran alcance,) y transaccional (requiere una alteración menor).</p> <p>Variables Transformacionales: Visión y estrategia, liderazgo, cultura organizacional.</p> <p>Variables transaccionales: Prácticas gerenciales, estructura, sistemas, políticas y procedimientos, Clima de trabajo, Requerimientos de tareas y competencias individuales, motivación, valores y necesidades individuales.</p>
<b>Diez mandamientos del cambio de Kanter, Stein and Jick (1992)<sup>11</sup></b>	<p>Mezcla elementos como la visión de lo novedoso, el sentido de urgencia, el liderazgo, la coalición conductora, la planeación, la transición, la comunicación y el reconocimiento.</p>
<b>Fases del cambio de Scott y Jaffe (1993)<sup>12</sup></b>	<p>Para la asimilación del cambio se atraviesan cuatro fases en las que se comprometen pensamientos, emociones y acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negación</li> <li>2. Resistencia</li> <li>3. Exploración</li> <li>4. Compromiso</li> </ol>
<b>Nadler (1997)<sup>13</sup></b>	<p>Incluye elementos como los objetivos, el sistema, la estructura, la estrategia, los procesos y la gente.</p>
<b>Elise Watson (1998)</b>	<p>Habla sobre fases que implican un esfuerzo en el cambio planeado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico y prescripción</li> <li>2. Clarificación y consolidación.</li> <li>3. Actuación.</li> </ol>

<sup>9</sup> Ver: Kissler, G. (1991).

<sup>10</sup> Ver: Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992).

<sup>11</sup> Ver: Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992).

<sup>12</sup> Ver: Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1993) y Scott, Cynthia D. & Dennis T. Jaffe. (1988).

<sup>13</sup> Ver: Nadler, D. A. (1981 y Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990).

4. Consolidación y Sostenibilidad.	
<b>InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH-) (2005)</b>	<p>La gestión del cambio organizacional se ha desarrollado en simultáneo con la gestión del conocimiento, ambos impulsan el desarrollo de las organizaciones. El cambio incluye innovación. Requiere monitorear e intervenir la cultura, pues ésta puede ser un dinamizador o un obstáculo para el cambio.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de objetivos. Fijar los objetivos que se pretenden con el cambio.</li> <li>2. Construcción de una estrategia de cambio: forma en la que se planea implementar el cambio.</li> <li>3. Diseño del cambio. Intervención mediante la comunicación y retroalimentación para introducir y adoptar el cambio.</li> <li>4. Mantener y consolidar los procesos de cambio: refuerzo de comportamiento y disminución de resistencias para formalizar o institucionalización el cambio y abonar el terreno para cambios futuros.</li> </ol>
<b>Sekerka, L., Brumbaugh, A., Rosa, J., &amp; Cooperrider, D. (2006).<sup>14</sup></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevación de la apreciación de lo valioso</li> <li>2. Fusión de fortalezas</li> <li>3. Activación de la energía</li> </ol>
<b>Modelo del imán (2010).<sup>15</sup></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empoderamiento estructural</li> <li>2. Práctica profesional ejemplar</li> <li>3. Nuevos conocimientos</li> <li>4. Innovaciones y mejoras</li> <li>5. Resultados empíricos</li> <li>6. Apoyo a la gestión</li> </ol>
<b>Gestión del cambio estratégico basado en los principios de los procesos (2012)<sup>16</sup></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece el o los puntos de partida de cambio</li> <li>2. Diseño del proyecto de cambio</li> <li>3. Implementación de los cambios</li> </ol> <p>Monitoreo de los efectos logrados</p>
<b>Obregón, Yanococha, Novoa y Vega, (2012)<sup>17</sup></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un clima propicio para el cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear sentido de urgencia, coalición que guie el cambio y visión</li> </ul> </li> <li>2. Comprometer y habilitar la organización para el cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar visión, intervenir resistencias, proponer y alcanzar objetivos tempranos.</li> </ul> </li> </ol>

<sup>14</sup> Ver: Sekerka, L., Brumbaugh, A., Rosa, J., & Cooperrider, D. (2006).

<sup>15</sup> Ver: Grant, B., Colello, S., Riehle, M., & Dende, D. (2010).

<sup>16</sup> Ver: Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 1286 – 1291.

<sup>17</sup> Ver: Yamakawa, P., Noriega, C. O., Linares, A. N., & Ramírez, W. V. (2012).

	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Implantar el cambio</li><li>4. Consolidar el cambios</li><li>5. Fijar el cambio en la cultura de la organización.</li></ol>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas bibliográficas

Para este trabajo y considerando el cambio como una situación que confronta o, por lo menos, interroga la estabilidad psíquica de las personas que son llamadas a cambiar, el modelo elegido es el de Scott y Jaffe que data de 1993. Éste se basa en las investigaciones de Elisabeth Kübler-Ross (1975), quien identificó y describió las formas en que las personas enfrentaban tragedias, pérdidas y duelos pasando por cinco etapas, a saber: enojo, negación, depresión, negociación y aceptación.

Scott y Jaffe (1993) describieron de manera semejante el proceso psicológico de asimilación del cambio en las personas, el cual ocurre en cuatro fases: Negación, resistencia, exploración y compromiso.

**Negación:** la negación es un mecanismo de defensa contra el cambio. Las personas piensan que ignorando el cambio podrán evitarlo o desaparecerá el temor que éste les genera; tratan de posponer el cambio y se enfocan en el pasado (Scott & Jaffe, 1993).

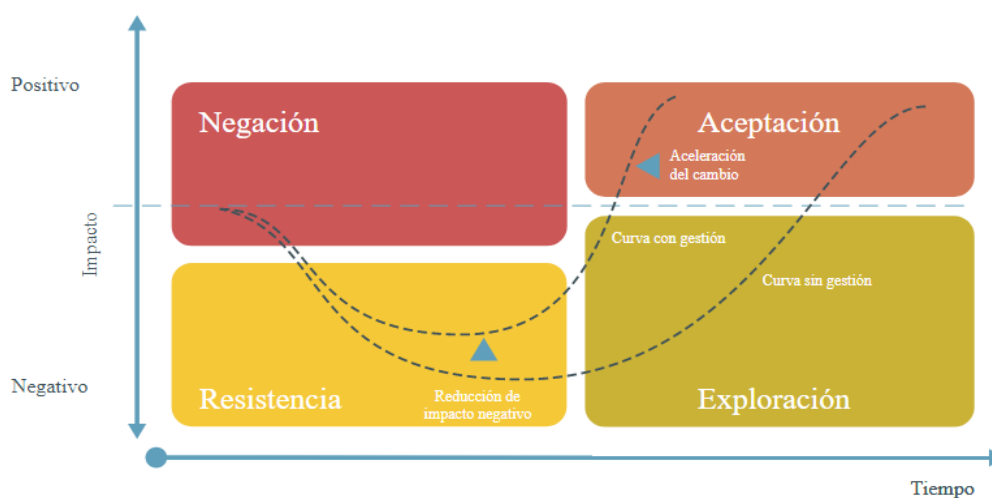
**Resistencia:** en esta fase aumenta en las personas la sensación de pérdida y la necesidad de defenderse, puede manifestarse como negatividad (Scott & Jaffe, 1993).

**Exploración:** las personas adoptan iniciativas que las involucren con el proceso del cambio, comienzan a participar enfocándose en los beneficios que el cambio les aportará en el futuro (Scott & Jaffe, 1993).

**Aceptación y Compromiso:** Admisión del cambio y sensación de comodidad con él. Los aprendizajes<sup>18</sup> se consolidan y se incorporan como una adquisición natural de conductas. Se incrementa la productividad (Scott & Jaffe, 1993).

Este modelo permite comprender el proceso de cambio y suministra información decisiva sobre cómo se puede gestionar llevando a su mínima expresión la resistencia. Es así que en la siguiente gráfica se observa el proceso de asimilación del cambio en las personas y su tránsito progresivo por las diferentes etapas hasta llegar al estado deseado.

**Gráfico 2. Curva del cambio**



Fuente: <http://activaconocimiento.es/curva-de-cambio/> basado en Kübler-Ross, E., & Daurella, (1975).

El eje "X" corresponde al tiempo, es decir, la duración del proceso de asimilación en las personas y en el eje "Y" corresponde al impacto, o sea, los efectos en el tránsito por las fases del cambio tienen en la productividad de las personas. Los cuadrantes de la izquierda (negación y resistencia) implican, según la teoría, que las personas enfocan su actuación en el pasado, es decir, en el estado inicial "A",

<sup>18</sup> Los aprendizajes implican cambios. "El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias" (Duque, de Ocampo, & Velásquez, 2013. Pág. 152).

mientras los cuadrantes de la derecha (exploración y aceptación) dan cuenta de un enfoque de la persona en el futuro, esto es, el estado “B” al que se pretende llegar con la implementación del cambio. La propuesta Scott & Jaffe (1993), también expone que en los cuadrantes superiores (negación y aceptación) las personas actúan, piensan y sienten centrándose en el entorno, mientras que las actuaciones, emociones y pensamientos que se movilizan en los cuadrantes inferiores (resistencia y exploración) implican que las personas se enfoquen en lo interno, o sea, en sí mismos.

Conocer cómo reaccionan las personas afectadas ante una iniciativa de cambio permite gestionar sus pensamientos emociones y acciones de tal manera que su transición sea más rápida y eficiente, así como reducir los efectos negativos y promover la asimilación.

Gestionar el cambio no es otra cosa que lograr, como se ejemplifica en la gráfica, que la curva sea lo menos pronunciada y prolongada posible, es decir, minimizar los efectos negativos y el tiempo invertido en la transición.

## **1.2. El crecimiento psicológico y sus dimensiones**

Desde los trabajos de Salom y Romero (1994) y Romero (1994) se comprende el concepto de crecimiento psicológico como un proceso que permite a las personas generar construcciones integradoras, progresivamente más complejas respecto de su realidad interior y exterior, es decir, su realidad individual y social, que le reportan cambios positivos como ser humano.

Cada persona se conduce en la realidad determinada por cómo la percibe y la experimenta. Así, la persona construye la realidad confiriéndole significado o dotando de sentido su experiencia vital. Una construcción integradora es, justamente, una interpretación de la realidad. El crecimiento psicológico, entonces, implica incremento en el nivel de complejidad de las construcciones con las que una persona se interpreta a sí mismo, al entorno y, en términos generales, a la realidad misma (Romero, 1994).

En este orden, el modelo de crecimiento psicológico propuesto por Romero (1994) y desarrollado por Sanín (2011) muestra que las “personas integran su realidad exterior e interior con el fin de conseguir visiones más realistas y positivas sobre lo que los rodea (Romero, 1994, 1999), lo cual incide en su bienestar y felicidad” (Sanín, 2011. Pág. 142). Para lograr esto, plantea, es necesario “manejar abierta y creativamente la incertidumbre, estar abierto al cambio, ser flexible y saber manejar el fracaso desde un punto de vista positivo”; es decir, asumirlo como oportunidad de aprendizaje.

La primera de las dimensiones del crecimiento psicológico es la **apertura al cambio**. Consiste en una valoración, un juicio hecho por las personas respecto de sus comportamientos cuando enfrenta situaciones que antes no habían enfrentado. A partir de lo propuesto por Sanín (2011), la apertura al cambio se comprende como una “percepción de la persona sobre su disposición para exponerse a experiencias nuevas y crecer a partir de ellas”. Esta dimensión se refiere a la valoración de las personas sobre el grado o nivel de facilidad con el que se enfrentan a situaciones nuevas. A partir de los resultados del proceso de validación psicométrica de la Escala de Desarrollo Psicológico (EDEPSI) Sanín (2011) afirma que “Las personas dispuestas a actuar y que no se paralizan ante nuevas situaciones suelen presentar niveles altos en la variable” (pág.142).

La segunda dimensión es la **flexibilidad**. Es entendida por Romero (1994) y Sanín (2011) como la capacidad que tienen las personas para suscitar cambios como una respuesta adaptativa. “Personas con niveles altos en esta variable suelen mostrar iniciativa, afrontan la incertidumbre con éxito y logran ver su entorno desde diferentes puntos de vista” (Sanín, 2011. Pág. 142).

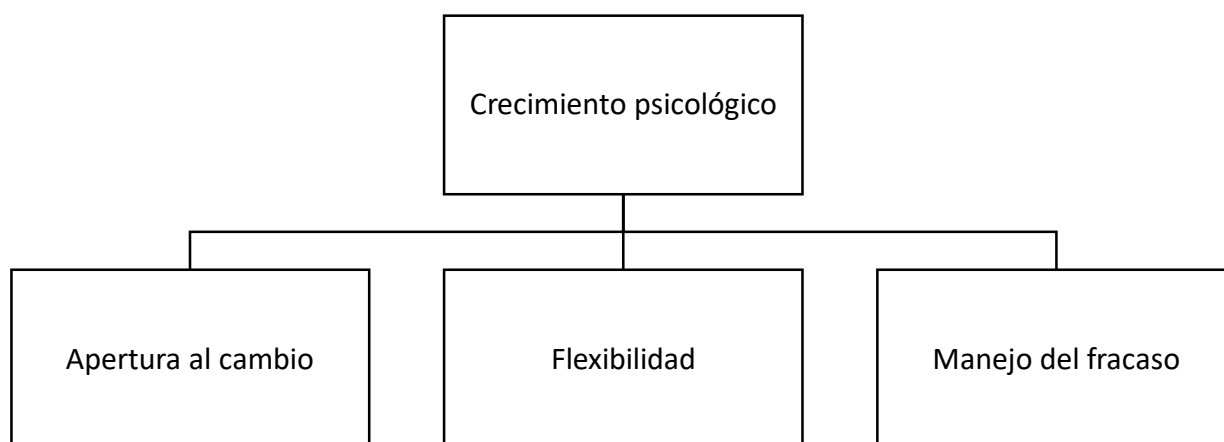
La tercera dimensión del crecimiento psicológico es el **manejo del fracaso**. Da cuenta de la capacidad de las personas para asumir los fracasos que sufren como oportunidades de crecimiento o aprendizaje. Esta capacidad les permite a las personas resignificar la experiencia del fracaso y cargarla de una valoración positiva, encontrando en ella ocasión de aprender, como dice Sanín



(2011) citando a Salanova (2008). “En parte, el éxito, depende del aprendizaje y este puede provenir de muchas fuentes, una de ellas, del fracaso. Es poco común que el éxito no se acompañe de fallas y errores, incluso, es sano fallar de vez en cuando para evitar un exceso de confianza” (Pág. 143).

En la siguiente gráfica se muestra el constructo de crecimiento psicológico, antes descrito.

**Gráfico 3. Crecimiento psicológico y sus dimensiones**



Fuente: Elaboración propia basada en Romero (1994).

### **1.3. Dirección de Bienestar institucional - Unidad de análisis**

En el mapa de procesos del ITM, se ubica el Bienestar Institucional como proceso misional (ver gráfico 4). Los procesos de este orden resumen la razón de ser de la Institución, en tanto que dan cuenta de las funciones que justifican la existencia y orientan la labor. Por ello, Bienestar Institucional se propone como un proceso transversal y como un aliado estratégico de la academia, pues contribuye a la permanencia estudiantil y al bienestar de la comunidad institucional

Bienestar Institucional, además, es definido en el ITM como una cultura transversal a la docencia, la investigación y la extensión, que hace parte del desarrollo misional, estratégico y operativo que

contribuye a la formación integral con calidad de vida en un clima organizacional, caracterizado por el desarrollo armónico de lo físico, lo psicológico, lo social y lo cultural de estudiantes, egresados, docentes, personal administrativo, jubilados y familias de la comunidad ITM, basados en la diversidad, el respeto por la diferencia y el fortalecimiento del talento humano. (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2019, Pág. 155).

**Gráfico 4. Mapa de procesos Instituto Tecnológico Metropolitano**



Fuente: Sistema integrado de gestión – Instituto Tecnológico Metropolitano (2018)

En el artículo 31 del Reglamento de Bienestar Institucional<sup>19</sup> se establece que el ITM debe propiciar el equilibrio entre los componentes intelectuales, afectivos, éticos, estéticos y físicos, lo que requiere el desarrollo de sentimientos, intereses, emociones, y de las capacidades para apreciar y expresar la belleza, la armonía en sus diferentes manifestaciones y promover el mejoramiento de la calidad de vida, como producto esencial del bienestar institucional. Este propósito se materializa en las áreas y

<sup>19</sup> Capítulo I. De las Disposiciones Generales.

proyectos de la Dirección de Bienestar que dan respuesta a las necesidades manifestadas o identificadas por los diferentes estamentos de la comunidad ITM, mediante diferentes programas y proyectos. A saber:

- **Dirección de Bienestar institucional:** lidera los planes, programas y proyectos adscritos a las diferentes áreas que componen la dirección.
- **Promoción de la Salud:** vincula la estrategia de la promoción de la salud con la vida académica de la población estudiantil, docente y administrativa, mediante el fomento de actitudes y prácticas saludables a partir del reconocimiento de factores de riesgo y protectores de la salud, por parte de los mismos actores del proceso, a fin de que puedan autogestionar su salud, vinculando la elección personal con la responsabilidad social.
- **Promoción Recreación y Deportes:** consolida acciones que propician el desarrollo humano en los ámbitos recreativo y deportivo en sus diferentes modalidades y el uso del tiempo libre, mediante el deporte formativo, competitivo, eventos recreativos y demás, que sean necesarios para la activa participación de la comunidad. Además, logra una integración y participación solidaria de la comunidad en el avance de una identidad institucional.
- **Promoción del Desarrollo Humano:** fomenta el desarrollo personal y la convivencia de la comunidad institucional, teniendo en cuenta la diversidad de condiciones y necesidades, mediante acciones intencionalmente formativas orientadas desde la innovación social, hacia los propósitos misionales del Instituto, la consolidación de una cultura de bienestar y la potencialización de las habilidades básicas para la vida.
- **Promoción Socioeconómica:** gestiona y administra procesos de apoyo socioeconómico, así como los servicios complementarios orientados a atender las necesidades de los miembros de la

comunidad, en especial de los estudiantes, de manera que se les garantice su admisión, permanencia, avance académico y graduación exitosa.

- **Promoción Cultural:** desarrolla y fortalece actividades intencionalmente formativas en cualquiera de las manifestaciones culturales y en particular, en los aspectos que complementen la misión formativa, integral y académica dentro de la Institución, para apoyar la formación integral con calidad de vida, en sus valoraciones desde el conocer, el ser, el saber hacer y el convivir.
- **Proyecto Inclusión:** reconoce las diferencias estructurales en el funcionamiento de los sujetos como un componente de la diversidad humana y al sujeto con diferencias como sujeto civil con igualdad en cuanto a sus derechos, oportunidades y beneficios con respecto al resto de la ciudadanía, para la garantía de su desarrollo humano integral que le permita calidad de vida y participación en la sociedad, al igual que contribuya al desarrollo socioeconómico de la misma.
- **Servicio de Intervención y Gestión Académica – SIGA y Observatorio Pedagógico ITM:** promueve la adaptación, integración, promoción y permanencia con calidad de los estudiantes en los programas de educación superior que imparte el ITM, bajo condiciones de equidad, inclusión, bienestar y flexibilidad curricular, que faciliten la formación integral en cuanto al saber, el hacer, el ser y el convivir.
- **Aula Pedagógica infantil ITM:** brinda atención, cuidado y acompañamiento pedagógico a los niños y niñas entre los 6 meses y los 3 años de edad, hijos(as) de estudiantes y de empleados de la institución.

En la siguiente gráfica se representa la estructura de Bienestar Institucional del ITM, dejando ver que depende directamente de la Rectoría (hexágono azul) y cómo sus programas (hexágonos naranja) y proyectos (hexágonos amarillos) le tributan al objetivo institucional de permanencia y calidad con

bienestar (hexágono central verde) y cómo esta labor permea a toda la comunidad académica (hexágono exterior verde).

**Gráfico 5. Programas y proyectos Dirección de Bienestar Institucional**



Fuente: Dirección de Bienestar Institucional - Instituto Tecnológico Metropolitano (2019).

Los recursos dispuestos por la institución garantizan el desarrollo de los programas de Bienestar a través de la contratación de un equipo multidisciplinario, como se expresa seguidamente en la tabla 2.

**Tabla 2. Equipo Humano Bienestar institucional**

Área	Perfil	Cantidad
<b>Dirección</b>	Director operativo, Líder de proyectos, Auxiliar, Contratistas (comunicadores).	7
<b>Promoción Salud</b>	Líder, médicos, enfermeras y nutricionistas	16
<b>Desarrollo Humano</b>	Líder, psicólogos, gerontólogos, docentes, profesional en desarrollo familiar, aprendices	25

<b>Inclusión</b>	Líder, logogenistas, intérpretes de lengua de señas colombianas	12
<b>SIGA</b>	Líder, psicólogos, auxiliares, asesores académicos	74
<b>Cultura</b>	Líder, trabajadora social, tecnólogos en informática musical, auxiliares, talleristas, directores de grupos representativos (orquesta, teatro, baile, cuerdas)	20
<b>Recreación y Deporte</b>	Líder, licenciado en educación física, tecnólogos deportivos, entrenadores, instructores	32
<b>Promoción Socioeconómica</b>	Líder, trabajador social, psicólogo, auxiliar	4
<b>Aula Pedagógica Infantil</b>	Líder, licenciados en preescolar, pedagógica infantil, educación infantil, técnico en primera Infancia, aprendices	9
<b>Total</b>		<b>199</b>

Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2018 Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM.

#### 1.4. La gestión del cambio en la Dirección de Bienestar

Como se había expuesto anteriormente, para comprender el fenómeno del cambio en las organizaciones es necesario abordar diferentes perspectivas: 1. el comportamiento organizacional y, 2. la gestión de cambio (Bañados, 2015). La primera, se centra en el comportamiento de las personas que conforman la organización, entendiendo que el cambio es vivido por ellas tanto en lo individual como en sus equipos de trabajo, lo que se refleja en la organización como unidad. Desde esta perspectiva, los seres humanos son los agentes principales del desarrollo de las organizaciones.

La segunda perspectiva, piensa el cambio como un proceso que ocurre de continuo en las organizaciones. En este proceso se enfrentan variables que obstaculizan o retrasan la implementación del cambio con otras que la favorecen o impulsan. Las que obstaculizan, es necesario intervenirlas; las que impulsan, es necesario promoverlas.

Independiente de que la fuerza impulsora del cambio sea externa a la organización, el proceso de asimilación desembocará, indefectiblemente, en las personas, demandando que éstas transformen

actitudes, reformulen expectativas, tengan nuevas percepciones, desarrollen habilidades, modifiquen comportamientos tanto en lo individual, como en los equipos de trabajo que integran.

Entender el comportamiento de las personas en el marco de los procesos de cambio y las fases que lo conforman puede facilitar su tránsito por dichas fases y favorecer la implementación. El cambio, se insiste, es un proceso continuo y multifactorial donde el componente humano es el llamado a favorecer el estado de transición, introduciéndolo y adoptándolo (Quirant & Ortega, 2006).

Aunque los conceptos expuestos anteriormente, gestión del cambio y crecimiento psicológico, se encuentran relacionados y resultan relevantes para la gestión de organizaciones, no se halla en la literatura revisada un modelo que los integre.

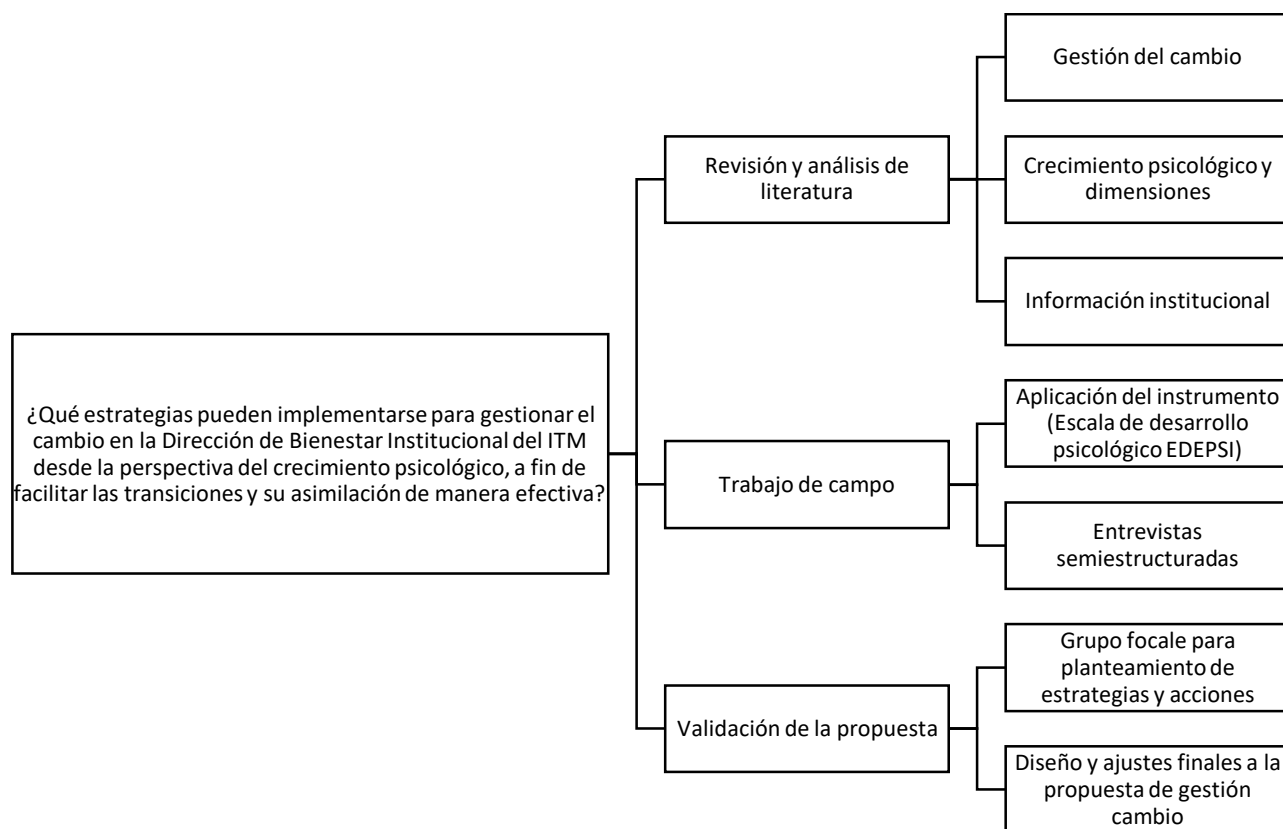
Por ello, y dada la relevancia institucional de la unidad de análisis Dirección de Bienestar, el impacto de su labor, el volumen de usuarios que atiende, la cantidad de funcionarios que la conforman y, los procesos de cambio que viene asumiendo, se considera necesario, oportuno y viable *diseñar una propuesta de gestión del cambio desde la perspectiva de las dimensiones del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano, de tal manera que facilite las transiciones y la asimilación.*

## 2. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación con enfoque cualitativo aplicada, no experimental, de tipo descriptivo que incluyó instrumentos cuantitativos y cualitativos y fuentes de información mixtas.

El proceso de recolección y análisis de la información contempló tres etapas: revisión y análisis de literatura, trabajo de campo y validación de la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM.

Gráfico 6. Síntesis de la metodología



Fuente: Elaboración propia.



## 2.1. Recolección de la información

### 2.1.1. Revisión de literatura

La revisión se centró en fuentes documentales sobre los constructos de **gestión del cambio** especialmente las fases del proceso: negación, resistencia, exploración y aceptación-compromiso, (Scott y Jaffe, 1993) y **crecimiento psicológico** (dimensiones: flexibilidad, la disposición al cambio y la asimilación del fracaso). Así mismo, se delimitó la unidad de análisis. A saber: la Dirección de Bienestar Institucional del ITM, dependencia funcional y proceso misional de una Institución de Educación Superior colombiana de carácter público.

A partir de esta revisión se definieron las categorías y subcategorías de análisis y las técnicas para la recolección de la información en las etapas posteriores.

**Tabla 3. Categorías y subcategorías de análisis asociadas al método de recolección de la información**

<b>Categorías de análisis</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Técnica</b>
<b>Nivel de flexibilidad individuos</b>	No aplica	<b>Cuestionario EDEPSI Autorreporte</b>
<b>Nivel de apertura al cambio individuos</b>	No aplica	<b>Cuestionario EDEPSI Autorreporte</b>
<b>Nivel de manejo del fracaso individuos</b>	No aplica	<b>Cuestionario EDEPSI Autorreporte</b>
<b>Estado actual crecimiento psicológico</b>	Resultados por áreas (equipos de trabajo)	<b>Diagnóstico con análisis de datos EDEPSI</b>
<b>Estado ideal reportado en la literatura</b>	Efectos positivos encontrados en cada dimensión	<b>Revisión de literatura (investigaciones)</b>

<b>Nivel de flexibilidad Dirección</b>	Iniciativa en situaciones inciertas Análisis de diferentes puntos de vista en situaciones inciertas Afrontamiento de situaciones inciertas Resultados positivos en situaciones inciertas	<b>Entrevistas</b> Evidenciar en la práctica las dimensiones del crecimiento psicológico y qué asuntos del contexto inciden positiva o negativamente en ellas.
<b>Nivel de apertura al cambio Dirección</b>	Dificultad para actuar en situaciones inciertas Dificultad para aprender Evitación de la incertidumbre Dificultad para encontrar aspectos positivos de la incertidumbre	
<b>Nivel de manejo del fracaso Dirección</b>	Entender el fracaso como oportunidad Entender el fracaso como posibilidad para desarrollar conocimientos Entender el fracaso como posibilidad para desarrollar habilidades	
<b>Estrategias y acciones</b>	Actuales A implementar	
<b>Estrategias y acciones</b>	Actuales A implementar Validar propuesta (pertinencia, efectividad, viabilidad)	<b>Grupo focal</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en dos momentos que, a su vez, incluyeron dos técnicas de recolección de información que permitieron identificar, evaluar, contrastar y validar la consistencia de la información recolectada (Galeano, 2004), reduciendo con ello el sesgo de la interpretación. En esta etapa se logró una línea de base de cara al diseño de la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM desde la perspectiva del crecimiento psicológico, a fin de facilitar las transiciones y su asimilación de los cambios.

#### Diagnóstico

Se diagnosticó el indicador general de crecimiento psicológico mediante la aplicación del instrumento Escala de Desarrollo Psicológico EDEPSI, a partir de la obtención de una muestra por

disponibilidad de trabajadores y aprendices de la Dirección de Bienestar Institucional, sobre una población de 199 personas que pertenecen a ella.

Este instrumento ha sido diseñado y validado psicométricamente<sup>20</sup> por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel<sup>21</sup>, lo que garantiza índices de confiabilidad y validez adecuados. El instrumento se facilitó de forma gratuita para efectos de esta investigación.

El instrumento utiliza una escala Likert de acuerdo de 1 a 4, donde 4 representa la opción Totalmente de acuerdo. Cuenta con 12 ítems para las dimensiones Apertura al cambio (4), Flexibilidad (5), Manejo del fracaso (3), con los cuales se calcula un indicador general de Crecimiento Psicológico.

La aplicación se realizó en el mes de marzo de 2020, mediante la plataforma de encuestas virtuales Survey Monkey, versión 10.

## Entrevistas

Dos (2) entrevistas semiestructuradas aplicadas a la alta dirección de Bienestar Institucional del ITM realizadas el 14 y 15 de abril de 2020. Inicialmente, se tenían contempladas de forma presencial, sin embargo se recurrió al uso de la aplicación Microsoft Teams para realizarlas debido al periodo de cuarentena preventiva obligatoria decretada por el Gobierno Nacional<sup>22</sup>, en el marco de la pandemia derivada por el SARS-CoV-2 (Covid-19).

La entrevista semiestructurada, como técnica de investigación cualitativa, parte de la certeza de que a lo largo de su experiencia los han acopiado conocimiento importante sobre los asuntos o temas de

---

<sup>20</sup> Última validación psicométrica Marzo de 2017. Alpha de Cronbach: apertura al cambio .759, flexibilidad .775, manejo del fracaso .853 y prueba total .759. El análisis factorial por componentes principales y rotación Promax muestran todos los pesos factoriales superiores a .30.

<sup>21</sup> [www.cincel.com.co](http://www.cincel.com.co)

<sup>22</sup> Decreto 457 del 22 de marzo de 2020 y el anuncio presidencial del 6 de abril de 2020 donde se amplía el plazo de aislamiento obligatorio hasta el 27 de abril del 2020.

los que se ocupa la investigación. Brinda un “amplio espectro de aplicación, ya que es posible averiguar hechos no observables como pueden ser: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, emociones, etc.” (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013. Pág. 165).

Además, esta técnica ofrece la posibilidad de indagar por las perspectivas subjetivas de los entrevistados y también por las percepciones de éstos sobre cómo las personas conforman el equipo de la Dirección afrontan los cambios y el nivel de crecimiento psicológico.

Teniendo en cuenta la matriz de las categorías de análisis (ver Tabla 3) se definió el siguiente guion para las entrevistas a la alta dirección de la unidad de análisis.

- ¿Cómo definiría usted la incertidumbre en relación con el trabajo?<sup>23</sup>
- De 1 a 10 cómo calificaría el nivel de incertidumbre con el cual debe trabajar normalmente el equipo de la Dirección. (Siendo 10 el mayor nivel de incertidumbre y 1 el menor)
- ¿Cómo definiría usted la autonomía en relación con el trabajo?<sup>24</sup>
- De 1 a 10 cómo calificaría el nivel de autonomía con el cual debe trabajar normalmente el equipo de la Dirección. (Siendo 10 el mayor nivel de autonomía y 1 el menor).
- Cuénteme por favor algunos ejemplos de situaciones de incertidumbre en el trabajo normal de los equipos de la Dirección.

---

<sup>23</sup> **La incertidumbre** de las tareas a abordar por el grupo de trabajo, recoge el grado en que dichas tareas son poco claras para los miembros, suponen una novedad, son diversas y muestran incompatibilidad o conflicto entre ellas.

<sup>24</sup> **La autonomía** es el margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso.

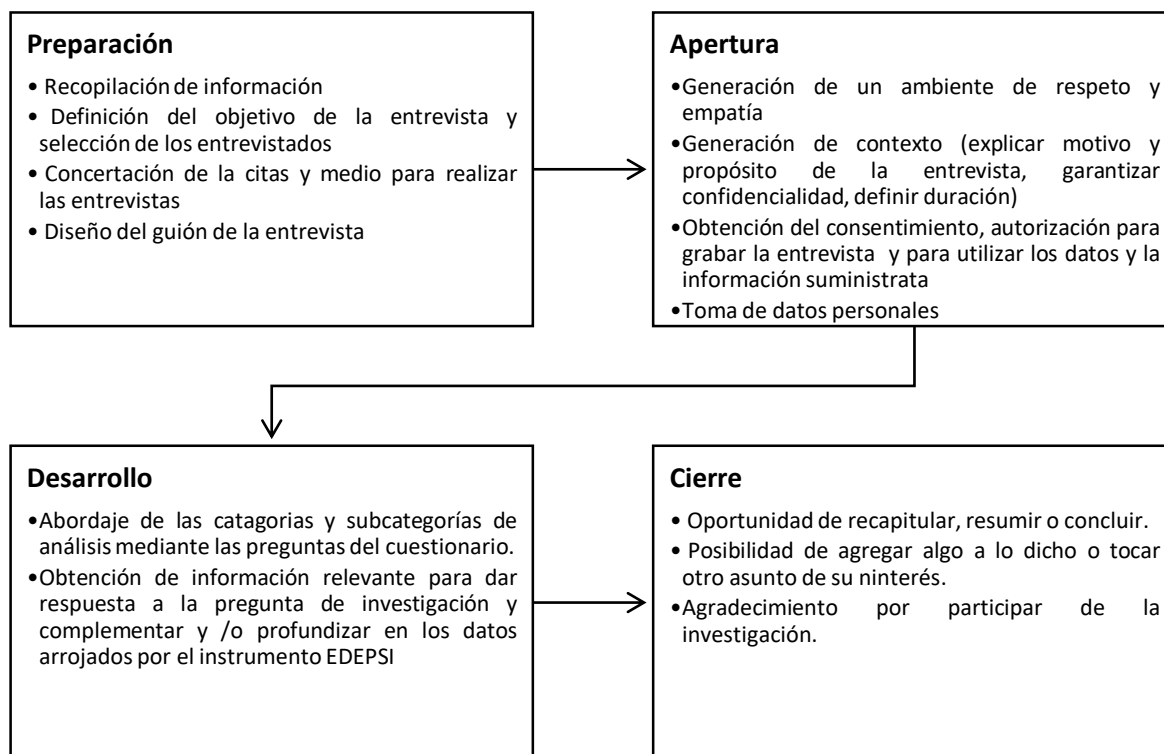
- De acuerdo con su experiencia ¿Cómo reaccionan las personas en los equipos de trabajo de la Dirección en situaciones de incertidumbre? ¿Cree que hay equipos o personas que reaccionan mejor que otros? ¿Por qué?
- En las situaciones de incertidumbre ¿Qué cree usted que es lo que más se les dificulta a las personas y equipos de la Dirección?
- ¿Cómo se intervienen desde la Dirección los errores que comenten las personas en su trabajo?
- Cuénteme por favor una experiencia exitosa de las personas y equipos de la Dirección. ¿Recuerda algún fracaso? ¿Qué aprendieron de eso?
- ¿Qué cambios ha percibido en las personas a razón de la contingencia por la pandemia? Comportamientos negativos que estaban antes y que ahora mejoraron o comportamientos nuevos (positivos o negativos) que emergieron.
- En su opinión, actualmente ¿cuáles son las acciones que favorecen la asimilación de los cambios en las personas y equipos de la Dirección?
- ¿Qué otras acciones serían necesarias para favorecer la asimilación de los cambios en las personas y equipos de la Dirección?
- En su opinión ¿Qué desafíos o cambios deberán enfrentar próximamente las personas y equipos de la Dirección?
- ¿Qué problemas se pueden presentar en el equipo de la Dirección si se llevan a cabo dichos cambios?

- ¿En qué situaciones nota usted que las personas y equipos de la Dirección están más y menos entusiasmados con su trabajo?
- Describa por favor, para usted, ¿cómo sería el ideal del equipo en cuanto a flexibilidad, manejo del fracaso, asimilación de los cambios y entusiasmo con su labor?

Con este guion se logró hacer más explícito el conocimiento implícito de los entrevistados (Flick U., 2012) sobre el fenómeno del cambio, el crecimiento psicológico y sus dimensiones, y recoger sus ideas y propuestas para implementar estrategias que permitan al equipo de la Dirección alcanzar un mayor nivel de crecimiento psicológico, con miras a afrontar los cambios actuales y venideros.

Para llevar a cabo las entrevistas se siguieron las siguientes fases:

**Gráfico 7. Fases de la entrevista semiestructurada**



Fuente: elaboración propia basado en Díaz, Torruco, Martínez- & Varela-Ruiz, M. (2013).

Luego de realizadas las entrevistas se procedió a su transcripción. Posteriormente se creó una matriz de análisis en la que se ubicaron como unidades de significado, apartes del discurso de los entrevistados (voz *emic*), definiendo a partir de su lectura rigurosa como categorías los tópicos abordados. A las categorías se les asignaron códigos que las explican y, finalmente, se procedió a la construcción de memos (elaboraciones, asociaciones, preguntas, referencias) que surgieron en el entrevistador a partir de la clasificación antes mencionada (voz *etic*)<sup>25</sup>. Dichos memos, de acuerdo a su profundidad, fueron descriptivos, interpretativos o analíticos, y sirvieron posteriormente para las indagaciones, consultas y elaboraciones que se reflejaron en el informe final.

Contrastada la teoría analizada con los resultados obtenidos en la recolección de información, se dio paso al diseño de las etapas del proceso de cambio y las estrategias y acciones para gestionarlo. Con ellas se pretende orientar, impulsar y desarrollar las dimensiones del crecimiento psicológico con miras a que la Dirección de Bienestar del ITM, como un todo, y sus integrantes en lo particular, puedan lograr transiciones más eficientes y eficaces en los procesos de cambio en los que se vean inmersos o en aquellos que la misma Dirección agencie.

### **2.1.3. Validación de la propuesta**

A partir de los resultados del diagnóstico y las entrevistas se validó la propuesta de gestión del cambio mediante un grupo focal conformado por: tres líderes de áreas y/o proyectos, dos Profesionales y un Auxiliar administrativo de la Unidad de análisis. Con este ejercicio se reconocieron

---

<sup>25</sup> En la metodología de investigación cualitativa, específicamente en la investigación etnográfica, se emplean los conceptos *Emic* y *Etic* para, de un lado, diferenciar y, de otro, para mostrar la relación entre lo que dicen los sujetos inmersos en la realidad investigada y las elaboraciones que hacen los investigadores desde afuera de dicha realidad. Así, en este trabajo la voz *emic* es la voz del entrevistado, mientras la voz *etic* es la voz del entrevistador y/o investigador. Si bien el punto de partida es el decir del entrevistado, su discurso moviliza en el investigador reflexiones y análisis, por lo que dichas voces no son opuestas sino que se interrelacionan dialécticamente. Lo *etic*, entonces, surge a partir de lo *emic*. Al respecto puede verse: Soto, R. G. (2018). Las explicaciones antropológicas *emic/etic* para comprender la confrontación en investigación y escuela en el tratamiento de la diversidad cultural (segregación versus integración). *Gazeta de Antropología*, 34 (1).

las percepciones de los participantes respecto de los niveles de las dimensiones del crecimiento psicológico en el equipo de Bienestar y, a partir de ello se plantearon posibles intervenciones o estrategias tendientes a incrementar o mantener dichos niveles.

Los grupos focales, vale decir, son grupos de discusión en torno a preguntas semiestructuradas diseñadas y/o seleccionadas estratégicamente para abordar un tema específico. Esta técnica de recolección de información permite obtener múltiples miradas sobre el tema propuesto por el investigador. “El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes” (Bonilla & Escobar, 2017. Pág. 52).

Además de las respuestas aportadas por los participantes, en el grupo focal también es relevante la interacción que se da entre ellos a propósito del tema abordado. Se analizan en él no solo las opiniones, sino también las experiencias de los integrantes con el tema tratado.

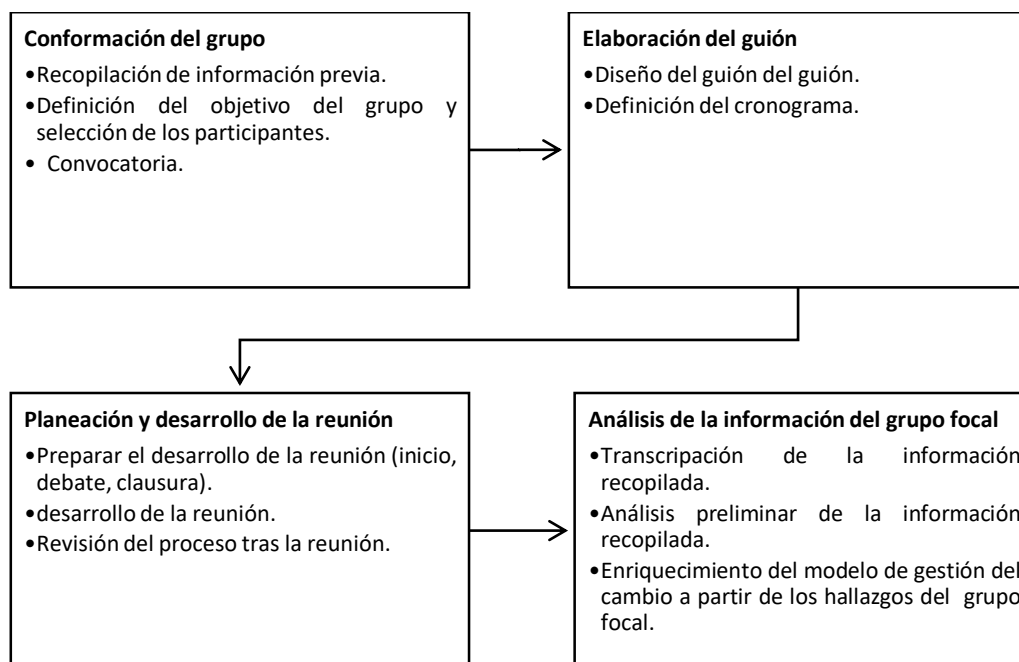
El objetivo de los grupos focales es recolectar información para resolver las preguntas de investigación (Bonilla & Escobar, 2017). Por ello con el fin de evitar potenciales prejuicios o parcialidades propios de los grupos naturales (pre-existent) y promover la discusión, se seleccionaron a conveniencia seis personas (líderes de áreas, profesionales y Auxiliar administrativo) que detentan un rol estratégico en la Dirección de Bienestar Institucional.

El grupo focal permitió identificar la percepción de las personas respecto a las fuerzas que impulsan o impiden el cambio, la percepción sobre los niveles de las dimensiones del crecimiento psicológico en la Dirección, evidenciar sus reacciones y pensamientos frente a las estrategias y actividades propuestas en el modelo de gestión del cambio y recoger sus ideas al respecto.



Para llevar a cabo el grupo focal se siguieron las siguientes fases:

**Gráfico 8. Fases del grupo focal**



Fuente: Elaboración propia

Los focos o temas de discusión en torno a los cuales se desarrolló el grupo fueron:

1. Percepción de los asistentes sobre la gestión del cambio y las dimensiones del crecimiento psicológico en la Dirección de Bienestar.
2. Pertinencia del modelo de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional
3. Validación del modelo de gestión del cambio propuesto.
4. Ideas y aportes al modelo.

Los resultados del grupo focal se presentan en el acápite de hallazgos. Sin embargo vale anticipar que las ideas y observaciones hechas por los participantes enriquecieron en buena medida la propuesta de gestión del cambio que este trabajo formula.

## 2.2. Consideraciones éticas

Este trabajo se enmarcó en un nivel de riesgo bajo, toda vez que la población no se considera vulnerable, pues incluye personas mayores de edad con niveles educativos superiores a bachiller, vinculadas a la Dirección de Bienestar Institucional del ITM mediante contrato laboral, prestación de servicios o aprendizaje. Se obtuvo autorización de la alta dirección del ITM y de la unidad de análisis para utilizar información y datos institucionales. También del Centro de investigación en comportamiento organizacional Cincel para el uso del instrumento EDEPSI con fines académicos, así como para la aplicación del instrumento a la muestra mediante consentimiento informado en el cual se garantizó el anonimato y el cumplimiento de la normatividad colombiana vigente<sup>26</sup> para *habeas data*. Las personas entrevistadas y participantes de los grupos focales, también dieron su consentimiento en la grabación de dichas actividades.

Se garantizó la privacidad y confidencialidad de los datos personales de los participantes en cada una de las actividades de trabajo de campo. La información de carácter personal o reconocible de las personas que participaron, bien sea en calidad de encuestados, entrevistados o integrantes del grupo focal, no será entregada a otros sin su consentimiento. Los resultados de este trabajo reposarán en un documento resumen, en dos copias, entregadas a la Dirección de Bienestar Institucional y la Oficina de Personal del ITM.

---

<sup>26</sup> Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, Resolución 008430 de 1993 sobre normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud y Ley 9010 de 2006 que regula el ejercicio de la psicología.

### 3. HALLAZGOS

#### 3.1. Diagnóstico

En consecuencia con el primer objetivo específico: Diagnosticar el nivel de crecimiento psicológico (flexibilidad, apertura al cambio, manejo del fracaso) del personal que conforma la Dirección de Bienestar Institucional del ITM, a continuación se presentan los resultados del cuestionario EDEPSI y el análisis de las entrevistas semiestructuradas.

##### 3.1.1. Cuestionario EDEPSI

Se obtuvo una muestra de 116 personas que equivalen al 58% de la población de la Dirección de Bienestar Institucional. Los datos recolectados se corresponden en todas las categorías sociodemográficas definidas reflejando así las características de la unidad de análisis.

Tal y como se evidencia en la siguiente tabla, un 44% de los encuestados pertenecen a las áreas de SIGA y Desarrollo humano, el 58% corresponde al género Femenino, el 34% está entre 31 y 40 años de edad, el 59% es contratista, un 56% tiene menos de 10 años de antigüedad en el cargo, el 43% es del nivel educativo profesional y el 22% tienen personal a cargo.

**Tabla 4. Características de la muestra**

Categorías sociodemográficas		Participantes	%
Área:	Cultura	8	7%
	Deportes	20	17%
	Salud	9	8%
	Promoción socioeconómica*	4	3%
	Desarrollo humano	25	22%

	Inclusión	12	10%
	SIGA	25	22%
	Aula pedagógica	9	8%
	Dirección Bienestar*	4	3,4%
<b>Género:</b>	Masculino	49	42%
	Femenino	67	58%
<b>Edad:</b>	18 a 25 años	12	10%
	26 a 30 años	12	10%
	31 a 35 años	21	18%
	36 a 40 años	18	16%
	41 a 45 años	19	16%
	46 a 50 años	10	9%
	51 a 55 años	14	12%
	Más de 55 años	10	9%
<b>Tipo de contratación:</b>	Empleado	32	28%
	Contratista	69	59%
	Practicante	15	13%
<b>Antigüedad en el cargo:</b>	Menos de un año	29	25%
	1 a 5 años	38	33%
	6 a 10 años	27	23%
	11 a 15 años	15	13%
	16 años o más	7	6%

<b>Nivel educativo:</b>	Bachillerato	9	8%
	Técnico	5	4%
	Tecnología	9	8%
	Profesional	50	43%
	Especialización	22	19%
	Maestría	20	17%
	Doctorado*	1	1%
<b>Personas a cargo laboralmente:</b>	Sí	25	22%
	No	91	78%

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

**Nota\*:** No se incluyen los resultados de los grupos de menos de 5 encuestados (Dirección de Bienestar, Promoción socioeconómica y Doctorado) con el fin de garantizar la confidencialidad de la información. Además, en grupos pequeños las medidas de tendencia central suelen distorsionarse.

La calificación e interpretación se realiza con una escala estandarizada que muestra los resultados obtenidos en términos de una distribución normal, calculada con un referente de comparación 33.013 encuestados pertenecientes a 42 empresas colombianas recolectados entre 2014 y 2016.

Los resultados se presentan en una escala entre 0 y 100. Aunque se le parece no es una escala de porcentajes. En ella los valores entre 40 y 60 muestran en qué medida un resultado particular se asemeja a la mayoría de personas y organizaciones que conforman el referente (68%). El promedio del grupo de referencia es 50 y las desviaciones también están estandarizadas, considerando que cada 10 puntos es una desviación típica. Por ello el rango definido como normal es una desviación por encima y otra por debajo. Parecerse a este grupo de referencia es positivo, pues suele indicar un buen nivel del atributo evaluado. Las puntuaciones inferiores a 40 se consideran inconvenientes y

alta prioridad de intervención, mientras que las superiores a 60 podrían entenderse como una fortaleza o aspecto destacado, que debería mantenerse.

En la siguiente tabla se resumen los criterios de interpretación de los resultados del instrumento EDEPSI para cada una de las dimensiones y para el indicador general de Crecimiento psicológico.

**Tabla 5. Criterios interpretación EDEPSI**

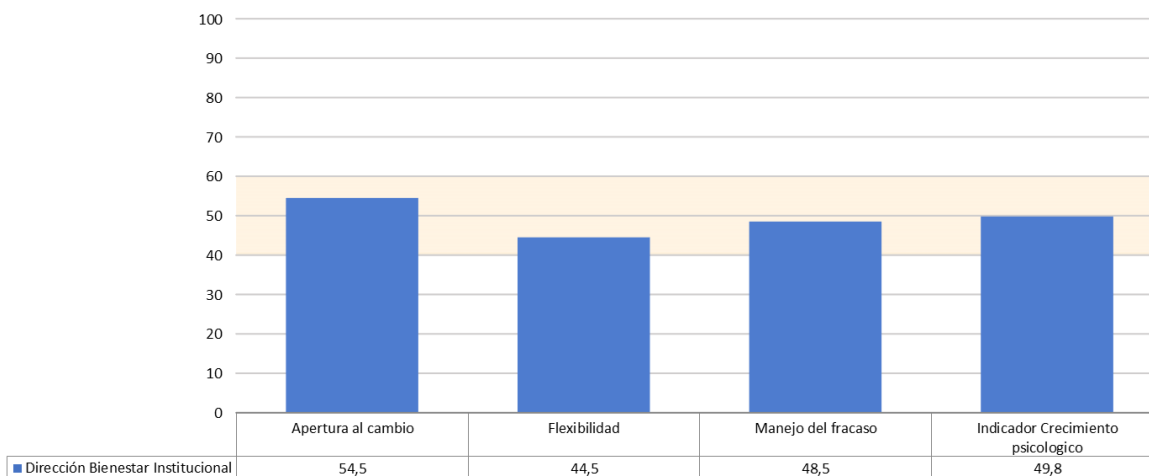
60 o superior	Alto
Entre 50 y 59	Medio alto
Entre 40 y 49	Medio bajo
Menor a 40	Bajo

Fuente: Centro de investigación en comportamiento organizacional CINCEL

En los gráficos siguientes se presentan los resultados de la Dirección de Bienestar Institucional y las categorías sociodemográficas definidas para este diagnóstico.

A nivel general, se aprecia que todos los resultados se ubican en el rango de normalidad del referente de comparación, siendo más favorable la calificación obtenida en la dimensión de Apertura al Cambio (Gráfico 9).

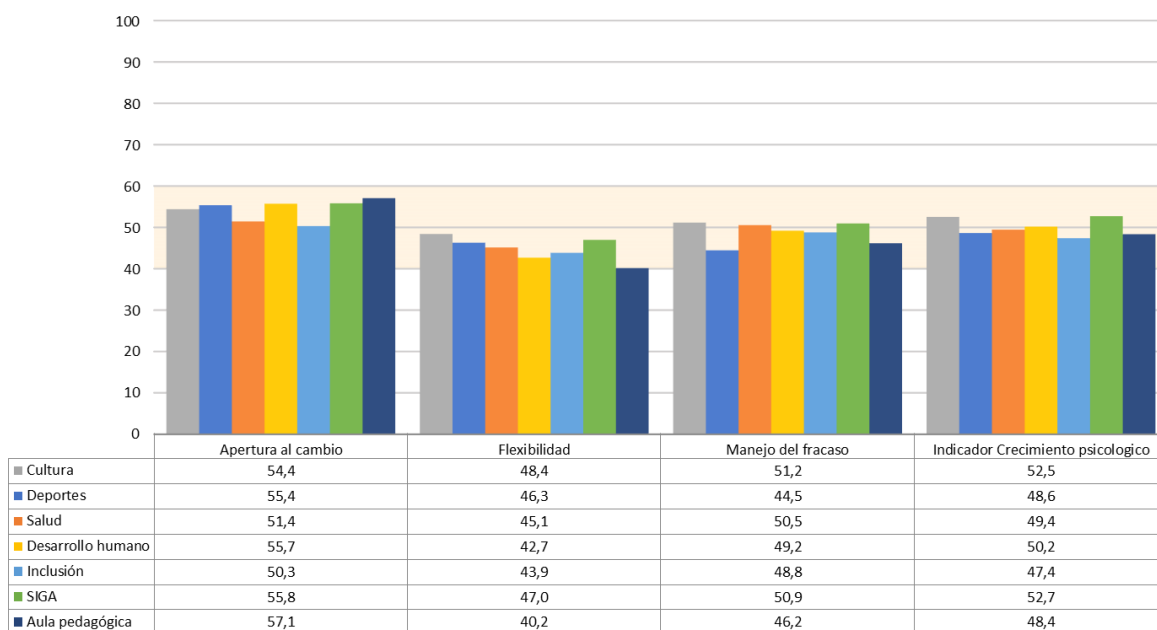
**Gráfico 9. Resultados generales de la Dirección**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

Cuando se revisan los resultados por las Áreas que componen la Dirección es posible evidenciar algunas diferencias en la tendencia de las puntuaciones. Sin embargo, todas se conservan dentro de los niveles medio alto y medio bajo (Gráfico 10). El resultado de Aula pedagógica en la dimensión de Flexibilidad, llama la atención por estar más cercano al nivel bajo. Por su parte, SIGA y Cultura son las áreas que alcanzan el mayor valor en el Indicador general, aunque sin superar al rango promedio, por lo cual no se podrían considerar como una fortaleza.

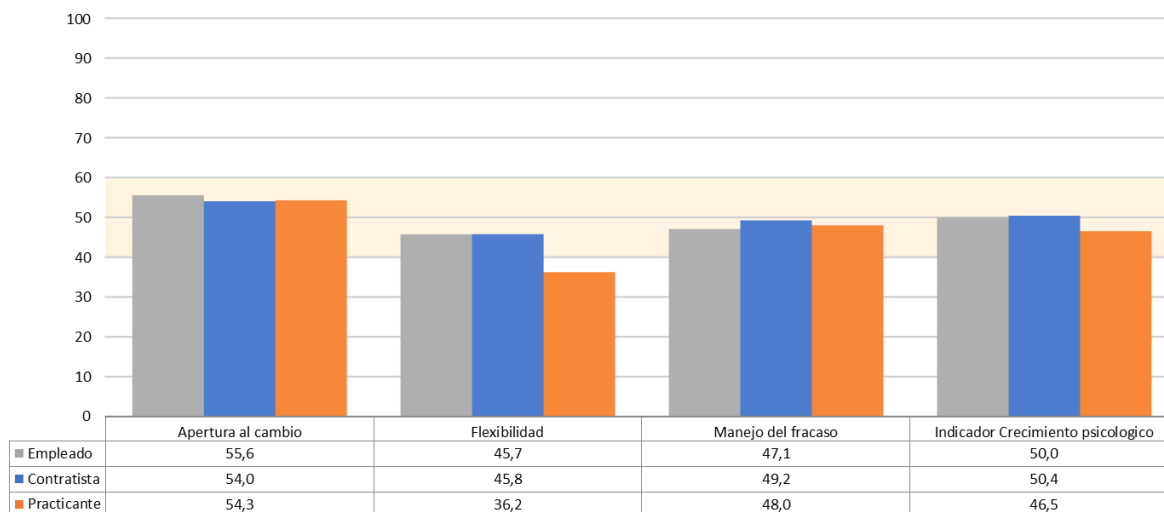
**Gráfico 10. Resultados por Áreas**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

En el gráfico 10, se observa que el resultado en la dimensión de Flexibilidad es el más bajo en los colaboradores practicantes. Este resultados puede considerarse inconveniente pues se espera que este personal que inicia su desarrollo profesional tenga mayor disposición a la adaptación para que pueda alinear de manera efectiva sus actividades y responsabilidades a las nuevas tendencias (prestación de servicios mediados por la virtualidad) y cambios institucionales (Plan de Desarrollo 2020-2023 y normativas del Ministerio de Educación).

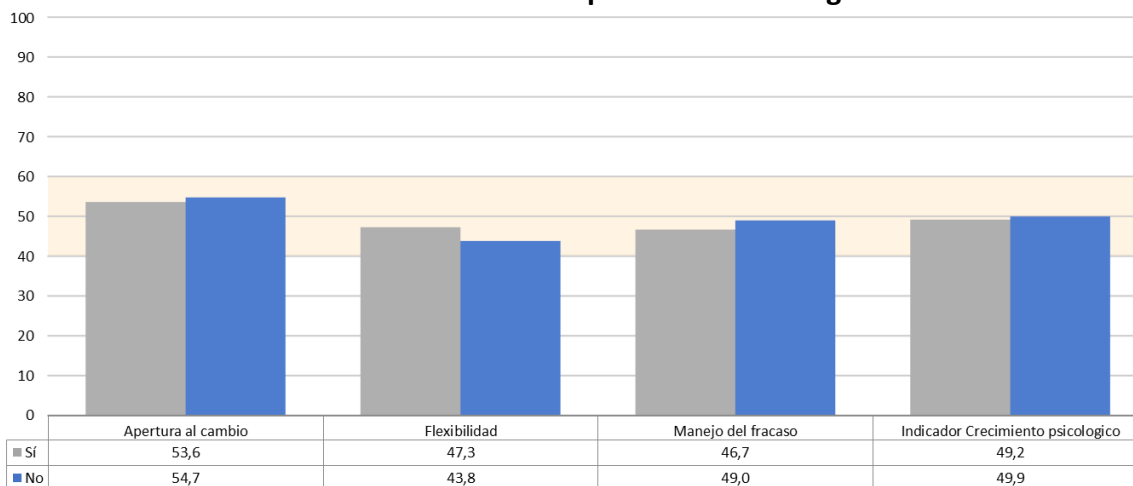
**Gráfico 11. Resultados por Tipo de contrato**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

En el gráfico 12 se observa la similitud de resultados en relación con los funcionarios que tienen personal a cargo y quienes no ejercen autoridad sobre otros empleados. Al respecto, sigue siendo más alta la dimensión de apertura al cambio frente las dimensiones de flexibilidad y manejo del fracaso.

**Gráfico 12. Resultados por Personal a cargo**

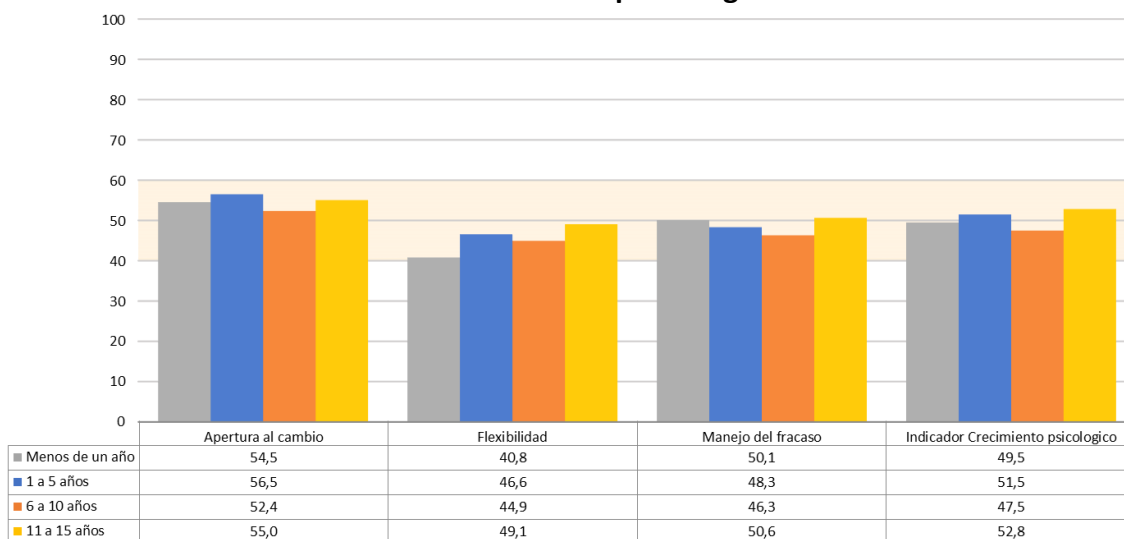


Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI



Se destaca como aspecto favorable que el grupo de encuestados de 1 a 6 años de antigüedad y de entre 11 y 15 años reportan los mejores puntajes en apertura al cambio y en el Indicador general de Crecimiento psicológico (gráfico 13). Lo anterior, refleja la percepción y disposición que tienen los funcionarios para seguir creciendo a partir de nuevas experiencias, lo que evidencia que frente a la trayectoria en la Institución, esto ha significado la valoración positiva del aprendizaje adquirido y la acumulación de experiencias.

**Gráfico 13. Resultados por Antigüedad**

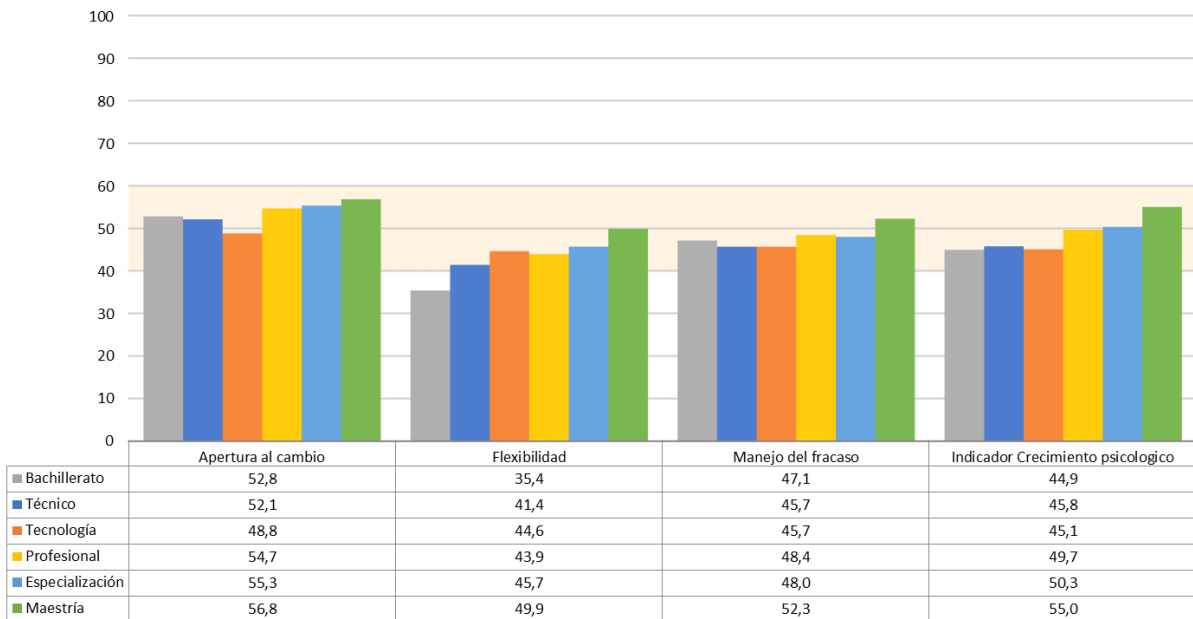


Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

En los Gráficos 14 y 15 se encuentran los datos de los encuestados clasificados por Nivel educativo y Edad. De estas categorías, vale la pena mencionar que los encuestados de menor edad y bachilleres son los grupos que revelan calificaciones bajas en Flexibilidad. En contraste, los empleados con nivel académico de maestría y que superan los 55 años de edad obtienen el nivel más alto valor en el indicador general de Crecimiento psicológico.

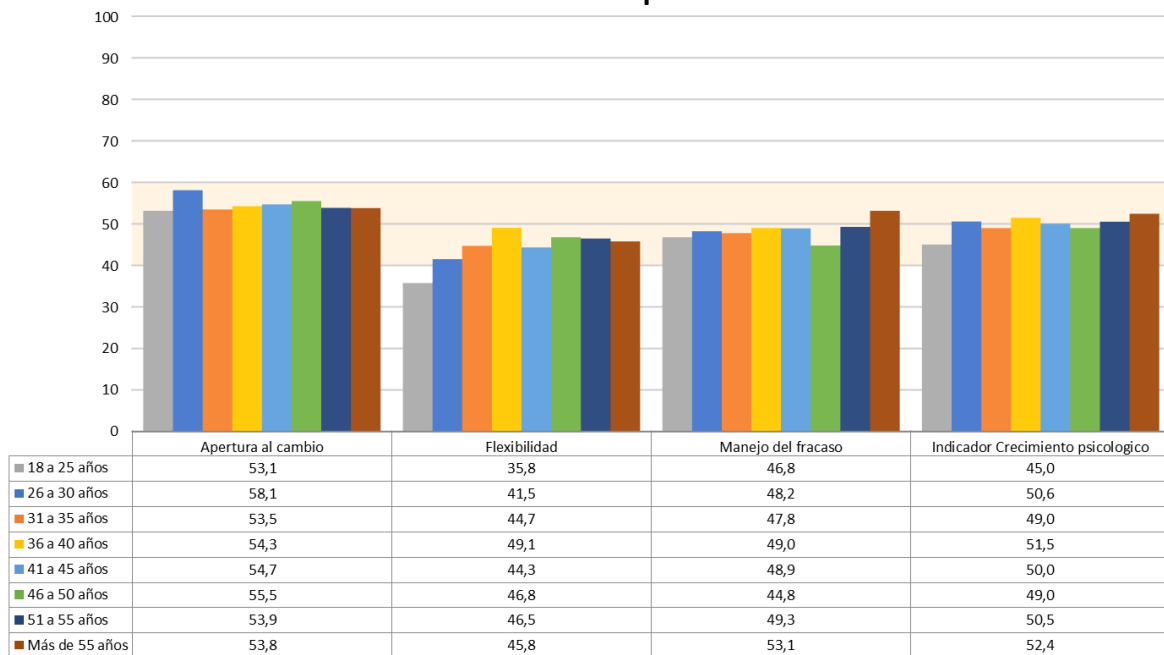
Al respecto, y contrastado con la teoría previamente estudiada la capacidad de adaptación a nuevas perspectivas tiene correlación directa con el nivel de preparación y experiencia que puede poseer un individuo; es decir, esto le permite afianzar sus conocimientos frente a nuevos retos.

**Gráfico 14. Resultados por Nivel educativo**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

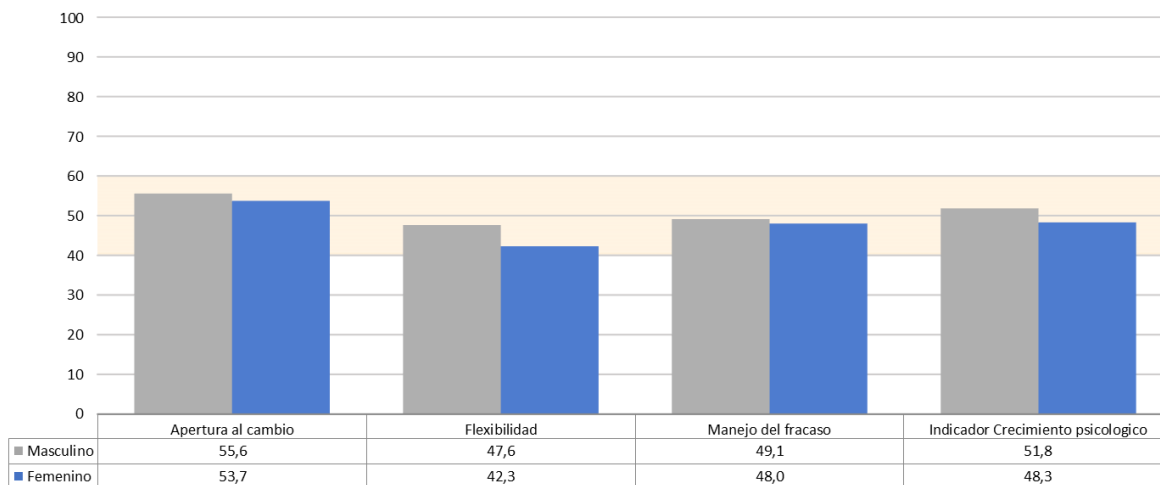
**Gráfico 15. Resultados por Nivel Edad**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

Como se observa en el gráfico 16, es importante resaltar que del total de encuestados el 42% (49 hombres) y 58% (67 mujeres), el género masculino presenta niveles superiores en las cuatro dimensiones. Si bien se aprecia una menor puntuación principalmente en la Flexibilidad, de acuerdo a los resultados, no son estadísticamente significativas, por lo que no se puede concluir que las características biológicas sean un determinante de las dimensiones del Crecimiento psicológico.

**Gráfico 16. Resultados por Nivel Género**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

En general, los resultados de la Dirección, las Áreas y las demás categorías sociodemográficas que se definieron son favorables. Llama la atención que en ninguno de los grupos se obtienen resultados en el nivel destacado, por lo cual no puede considerarse que las dimensiones de Crecimiento Psicológico evaluadas sean una fortaleza en las personas encuestadas de la Dirección.

Solo se evidencian puntuaciones en el nivel inconveniente en la dimensión Flexibilidad, específicamente en los grupos: Practicante, 16 años o más de antigüedad, Bachillerato, 18 a 25 años de edad. Además ésta es la dimensión con menores puntuaciones a nivel general.

Las mejores puntuaciones en cada dimensión se registran en los grupos: 26 a 30 años de edad (Apertura: 58,1), Más de 55 años de edad (Manejo del fracaso: 53,1) y Maestría (Flexibilidad: 49,9 e

Indicador general de Crecimiento psicológico: 55,0) este último grupo representa el 17% de la muestra.

Aunque se pueden apreciar calificaciones disímiles y tendencias en los resultados por áreas, género, antigüedad y personal a cargo, los análisis estadísticos inferenciales<sup>27</sup> indican que estas diferencias no son significativas (0,05), es decir, que la pertenencia a uno u otro grupo no es un determinante de las percepciones individuales de las dimensiones de Crecimiento Psicológico. Solo se podría afirmar que en la dimensión de Flexibilidad los practicantes, menores de 25 años y bachilleres, presentan características particulares que podrían estar asociadas a menor iniciativa y dificultades para afrontar la incertidumbre y ver su entorno desde otros puntos de vista.

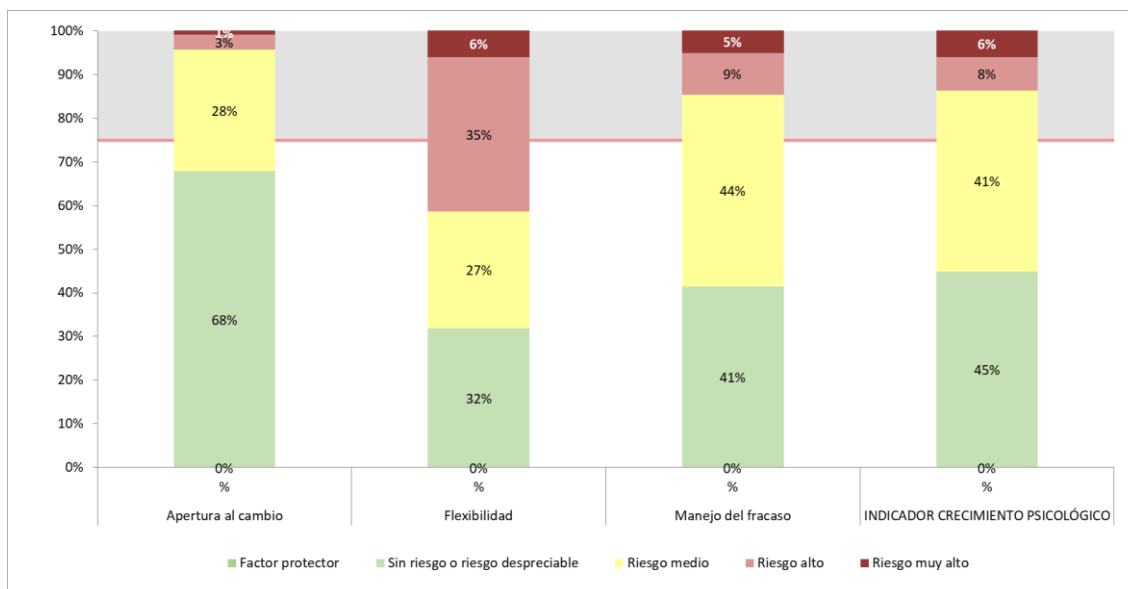
Vale la pena mencionar que la desviación típica de los resultados generales es baja 9,6, lo cual indica menor dispersión de las respuestas de los encuestados, es decir, que la mayor parte de los datos tienden a estar agrupados cerca de su media. Esto también puede entenderse como mayor homogeneidad en las percepciones de la autoevaluación de las dimensiones del crecimiento psicológico. Esto último es considerado favorable para la intervención porque si la mayoría de las personas perciben que están en un nivel similar podrían identificarse más con las acciones propuestas.

Pese a la baja dispersión, se calcularon también los resultados de acuerdo a los niveles de riesgo en el que se ubican los encuestados. El nivel de riesgo aumenta si existe una percepción desfavorable de las personas en cada dimensión. Como se aprecia en el siguiente gráfico, un 41% de los encuestados reporta niveles de riesgo alto y muy alto en Flexibilidad.

---

<sup>27</sup> Se compararon los grupos con la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene en todos los casos resultó no significativa  $p >= 0,05$ , lo que indica que no se descarta la hipótesis nula "se han asumido varianzas iguales". Luego para Género y Personas a cargo se realizó Prueba T de muestras independientes y para el resto de categorías se calcularon Anovas y prueba Post Hoc Bonferroni.

**Gráfico 17. Resultados por nivel de riesgo**



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

En la Tabla 6 se condensan todos los resultados anteriormente expuestos e interpretados según las categorías de análisis definidas en el diagnóstico. Como se dijo en la descripción de la muestra no se incluyeron los resultados de los grupos de menos de 5 encuestados (Dirección de Bienestar, Promoción socioeconómica y Doctorado) con el fin de garantizar la confidencialidad de los informantes. De igual forma para evitar distorsiones en las medidas de tendencia central.

**Tabla 6. Resultados de todas las categorías sociodemográficas**

		Apertura al cambio			Flexibilidad		Manejo del fracaso		Desarrollo Psicológico	
		Recuento	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación
<b>Total</b>	Total	116	54,5	7,9	44,5	11,1	48,5	9,7	49,8	9,6
<b>Área:</b>	Cultura	8	54,4	13,7	48,4	9,3	51,2	8,7	52,5	8,7

		Apertura al cambio			Flexibilidad		Manejo del fracaso		Desarrollo Psicológico	
		Recuento	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación
	Deportes	20	55,4	7,0	46,3	14,6	44,5	13,7	48,6	10,9
	Salud	9	51,4	9,3	45,1	8,7	50,5	9,9	49,4	11,0
	Desarrollo humano	25	55,7	6,3	42,7	11,0	49,2	8,8	50,2	8,9
	Inclusión	12	50,3	8,7	43,9	7,8	48,8	6,1	47,4	8,4
	SIGA	25	55,8	7,0	47,0	8,9	50,9	8,2	52,7	8,9
	Aula pedagógica	9	57,1	5,9	40,2	11,9	46,2	11,1	48,4	9,4
<b>Tipo de contratación:</b>	Empleado	32	55,6	6,9	45,7	10,4	47,1	9,5	50,0	10,2
	Contratista	69	54,0	8,6	45,8	11,3	49,2	9,9	50,4	9,3
	Practicante	15	54,3	7,1	36,2	8,5	48,0	9,9	46,5	9,5
<b>Personas a cargo laboralmente:</b>	Sí	25	53,6	7,8	47,3	9,1	46,7	8,8	49,2	9,4
	No	91	54,7	8,0	43,8	11,5	49,0	10,0	49,9	9,7
<b>Antigüedad en el cargo:</b>	Menos de un año	29	54,5	7,1	40,8	10,6	50,1	8,8	49,5	8,4
	1 a 5 años	38	56,5	6,6	46,6	11,7	48,3	10,4	51,5	9,9
	6 a 10 años	27	52,4	9,4	44,9	9,9	46,3	8,1	47,5	9,1
	11 a 15 años	15	55,0	8,5	49,1	8,7	50,6	10,6	52,8	9,3
	16 años o más	7	50,5	8,9	37,8	14,0	46,3	13,8	44,0	12,4
<b>Nivel educativo:</b>	Bachillerato	9	52,8	7,5	35,4	6,4	47,1	10,3	44,9	8,3
	Técnico	5	52,1	10,0	41,4	7,3	45,7	8,2	45,8	10,9

		Apertura al cambio			Flexibilidad		Manejo del fracaso		Desarrollo Psicológico	
		Recuento	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación	Mediana	Desviación
	Tecnología	9	48,8	12,8	44,6	14,7	45,7	13,9	45,1	11,4
	Profesional	50	54,7	7,6	43,9	11,5	48,4	10,4	49,7	9,9
	Especialización	22	55,3	6,5	45,7	12,0	48,0	9,2	50,3	9,1
	Maestría	20	56,8	6,5	49,9	7,2	52,3	5,6	55,0	6,6
<b>Edad:</b>	18 a 25 años	12	53,1	7,4	35,8	9,5	46,8	10,4	45,0	10,1
	26 a 30 años	12	58,1	4,8	41,5	8,2	48,2	5,8	50,6	5,2
	31 a 35 años	21	53,5	11,3	44,7	13,7	47,8	12,9	49,0	12,4
	36 a 40 años	18	54,3	8,8	49,1	9,6	49,0	8,2	51,5	9,0
	41 a 45 años	19	54,7	5,7	44,3	5,5	48,9	5,6	50,0	5,4
	46 a 50 años	10	55,5	7,1	46,8	11,1	44,8	14,5	49,0	11,1
	51 a 55 años	14	53,9	8,3	46,5	14,3	49,3	9,3	50,5	11,5
	Más de 55 años	10	53,8	7,0	45,8	12,0	53,1	9,9	52,4	10,0
<b>Sexo:</b>	Masculino	49	55,6	7,9	47,6	12,0	49,1	10,7	51,8	9,6
	Femenino	67	53,7	7,9	42,3	9,9	48,0	9,0	48,3	9,3

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados del Instrumento EDEPSI

En síntesis, el diagnóstico mediante el cuestionario EDEPSI permite conocer la percepción de los encuestados sobre sí mismos en términos de Apertura al cambio, Flexibilidad y Manejo del fracaso de forma rápida y con medidas confiables. Sin embargo, el instrumento arroja información cuantitativa y no permiten evidenciar conductas y/o situaciones específicas de la Dirección sobre las dimensiones del Crecimiento psicológico, por ello es necesario complementar los datos del mismo con las entrevistas a los directivos para obtener la información cualitativa.

### **3.1.2. Entrevistas**

La complejidad del fenómeno del cambio (objeto de estudio) requiere que se avance en su comprensión con la elección de métodos abiertos que permitan aprehenderlo en la cotidianidad. De ahí que se haya optado por la entrevista semiestructurada para abordar la Dirección de la unidad de análisis. La flexibilidad de esta técnica permitió profundizar en el fenómeno, obtener mayor información e identificar las percepciones de los directivos frente al mismo y al equipo que lideran. Se optó por esta técnica además porque “es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario” (Flick U. 2012. Pág. 89).

A continuación se presentan los hallazgos de las entrevistas realizadas a los directivos de la unidad de análisis, teniendo como fin, como se expresó en el apartado metodológico, validar la consistencia de la información recolectada con el instrumento aplicado y con ello reducir el sesgo de la interpretación.

Para los directivos el nivel de crecimiento psicológico del equipo de Bienestar Institucional es favorable, lo que coincide con los resultados de auto-reporte que arrojó la encuesta. Consideran



también como favorable la capacidad de resiliencia<sup>28</sup> de las personas de la Dirección y ven en ello una cualidad que puede incidir positivamente en la asimilación de futuros cambios.

Examinando en el discurso de los entrevistados las categorías de análisis que son las dimensiones del crecimiento psicológico se encontró que:

En cuanto a la dimensión de **flexibilidad** del constructo del crecimiento psicológico, los directivos la asocian con la autonomía entregada a los colaboradores, entendida ésta como el grado de libertad que tienen los funcionarios para proponer y desarrollar estrategias y actividades coherentes con el objetivo que por ley<sup>29</sup> les es asignado en cada una de sus áreas. Sin embargo, identifican limitantes en el equipo en esta dimensión, particularmente en la incorporación de herramientas tecnológicas en su quehacer y la asimilación de cambios.

Reconocen en estos aspectos, además una fuente de angustia en los colaboradores. Esta valoración es consistente con el resultado de la prueba EDEPSI en la que se obtuvieron, como se dijo, algunas puntuaciones inconvenientes en la dimensión de flexibilidad. No obstante, esta percepción puede estar en buena medida atravesada por la reacción del equipo a la contingencia derivada de la pandemia de Covid-19 que movilizó a la Institución y a la Dirección a una nueva dinámica laboral.

- Refiriéndose al trabajo en casa *“el cambio siempre genera mucha incertidumbre y para ellos es bien complicado lograr adaptarse a ese tipo de situaciones” (DIR01).*

---

<sup>28</sup> La resiliencia en el contexto de psicología ha sido definida, en términos generales, como la capacidad que tienen las personas de adaptarse a factores perturbadores, de estrés o adversidades. “Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Esto es, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes” (Meneghel, I., Martínez Martínez, I. M., & Salanova, M., 2013. Pág. 15).

<sup>29</sup> Congreso de Colombia (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

- *“...no es fácil, a muchos incluso les genera mucha más angustia no poder estar dentro de las instalaciones y tener que desarrollar las actividades desde casa, además porque nos enfrentamos a nosotros mismos, a darnos cuenta que en el tema de herramientas tecnológicas nos hace falta muchísimo, ¡muchísimo!” (DIR02).*
- *“...muchas de nuestras actividades están enfocadas en el contacto de persona a persona, o de tenerlos en frente, llevarnos a otra modalidad no es fácil, a muchos incluso les genera mucha más angustia no poder estar dentro de las instalaciones y tener que desarrollar las actividades desde casa.”(DIR02).*
- *“La gente siempre es renuente al cambio, pero al final usted necesita que alguien lo encause, lo ajuste un poquito y lo lleve, y creo que de alguna manera eso lo hemos hecho (los líderes)” (DIR01).*
- *“Ha sido muy bonito ver cómo capacidades que de pronto uno no observaba en el día a día de funcionarios o de personas que apoyan las actividades y que no salían tan a flote estando haciendo la asistencia presencial han salido ahora.”(DIR02).*
- *“Hemos visto ejercicios de mucha calidad. Hemos visto ejercicios de poca calidad, pero con mucho deseo. Y hemos visto servicios con mucho deseo, pero sin lograr el objetivo (...) hemos ido ajustando, hemos ido fortaleciendo, hemos visto que algunas cosas han funcionado súper bien. (DIR01).*
- *“Puede que tú logres un objetivo y se haya puesto un mismo objetivo para varias personas y puede que tú lo desarrolles más rápido que otros, pero la flexibilidad está en que haya tiempos para que tú también, aunque te demores más, lo logres o lo logres a tu manera, ¿cierto? Y tu aporte sea igual de valioso del que lo pudo ejecutar más rápido.” (DIR02).*

Si bien los directivos reconocen en algunos colaboradores fortalezas para enfrentar nuevas situaciones, la valoración general que expresan del equipo en cuanto a la dimensión **Apertura al cambio** es desfavorable. Para ellos, un buen número de colaboradores presenta dificultades técnicas, emocionales y actitudinales al enfrentar nuevas situaciones. Identifican circunstancias que dan cuenta de lo reacios que son algunos de los integrantes del equipo a modificar sus proyectos de área e introducir modificaciones en los productos y actividades que deben desarrollar. Conceptúan además que los cambios que se han presentado, y en específico los derivados en la dinámica de trabajo a raíz de contingencia de salud pública derivada de la pandemia de Covid -19, impactan de manera negativa a algunos integrantes del equipo.

- *“Digamos que son renuentes al cambio. A veces no son capaz de anticipar los escenarios posibles. Simplemente son más operativos y eso uno lo entiende, son las particularidades de las personas, las características, las potencialidades y eso lo entiendo y digamos que mi rol es tratar de sacarle a cada uno de ellos lo mejor que tienen” (DIR01).*
- *“Esta situación que por ejemplo nosotros estamos viviendo ahora, nos tocó tomarla de buenas a primeras, o sea, aquí no había posibilidad de hacer gestión del cambio de nada, o sea, no con prelación, ¿cierto? o sea, nos ha tocado hacer una gestión del cambio dentro del proceso” (DIR02).*
- *“Todo lo que hacen en el día a día a ellos los hace feliz. El día a día es la atención de usuarios, lo que hacen frecuentemente, pero si ellos tienen que asumir un gran riesgo... no” (DIR01).*

- *“... han sido más creativos, algunos de esos otros manejan incluso más herramientas tecnológicas, que los que están dentro de la parte presencial. Entonces han habido cosas muy bonitas” (DIR02).*
- *“...la gente quiere ser autónoma, la gente quiere poder tomar sus propias decisiones, la gente quiere tratar de poder armar su equipo, pero no quieren asumir las responsabilidades que eso conlleva.” (DIR01).*
- *“...hay algunos que de pronto tendrán más habilidades que otros para adaptarse a algunos cambios, para aplicar lo que se genere o las estrategias que se formulen y se implementen...” (DIR02).*

En cuanto a la dimensión **Manejo del fracaso**, los directivos entrevistados manifiestan un concepto favorable sobre el manejo del fracaso como oportunidad, valoran el aprendizaje derivado de las situaciones de fracaso o error asumiéndolo de manera positiva. En las entrevistas ejemplifican su valoración con situaciones en las que, a partir de resultados negativos en procesos y decisiones erradas, el equipo pudo salir fortalecido acumulando aprendizajes valiosos y juzgando posteriormente dicha experiencia como favorable en tanto fuente de ganancia que permitió el crecimiento personal y grupal. Esta visión de los directivos se corresponde con los resultados arrojados en la prueba EDEPSI, donde las personas se reportaron con una calificación medio-alta en esta dimensión (54.5), siendo la mayor puntuada de las tres dimensiones que conforman el crecimiento psicológico.

- *“...es ya poner sobre la mesa tantas veces que nos pasan cosas, cuáles han sido los obstáculos de siempre, ¿cierto? Y mirar de antemano cómo los abordamos antes de que llegemos, porque en el día a día de los proyectos de Bienestar, generar en la mayoría de estos semestres haciendo como lo mismo, y muchas veces hemos tenido también*

- obstáculos iguales. Entonces, también quería intentar solventarlos de antemano” (DIR02).*
- *“Yo nunca esa palabra la uso, [fracaso] porque yo, y es algo que tengo interiorizado, nunca veo un fracaso como una pérdida. Siempre veo un fracaso como un aprendizaje, siempre. Y usted hace el análisis de cualquier situación y usted tiene que saber denotar que un fracaso siempre tiene unos aprendizajes y unas enseñanzas muy importante” (DIR01).*
  - *“Entonces es verle siempre el lado positivo a las cosas. Siempre tratar de tener una mirada, desde el cómo avanzamos. No porque no se pueda perder, podemos equivocarnos, podremos hacer las cosas no de la mejor manera, pero lo más importante de eso es aprender de esa situación y, si se aprende, vamos a salir más fortalecidos” (DIR01).*
  - *“¡Aprendimos muchísimo! Primero a tratar de manejar las emociones que se generaron en el momento de las negativas y que vimos que todo se vino abajo. A tratar de tener el control en ese momento. A que servían las evidencias que estábamos dejando a nivel de correos” (DIR02).*
  - *“Aprendimos a tener la confianza de decirle al otro: «eso no va a salir, necesito ayuda» ¿cierto? Y poder decirle a los jefes: «pues no, no me está saliendo, no me va a salir y nos va a afectar a todos»” (DIR02).*
  - *“Aprendimos mucho y nos dimos cuenta que Bienestar cuando hace trabajos en equipo y tratamos de no dejar solas a las áreas que hacen en los procesos grandes, pues tenemos muchos resultados, muchos resultados” (DIR02).*

Los directivos de la unidad de análisis manifiestan que la Dirección labora con niveles bajos de **incertidumbre** (en promedio 4 sobre 10). Sin embargo, reconocen como principales fuentes de ésta, la diversidad de los usuarios y la variedad de sus requerimientos, la falta de claridad en procesos y políticas institucionales y las dificultades que se presentan para cumplir con la planeación, debido a la participación de otras áreas de la institución o entidades y personas externas a ella. Se vislumbra entonces que la Dirección ubica afuera de su unidad las fuentes de incertidumbre (terceros, la institución, los usuarios). Así mismo, identifican como consecuencia de la incertidumbre el incremento en los niveles de estrés laboral en el equipo. Plantean que los trabajadores que han acumulado experiencia en sus cargos experimentan menor incertidumbre y que una de las funciones de los líderes es brindar claridad a los integrantes de su equipo.

- *“Yo definiría la incertidumbre cuando no hay políticas claras en la institución, cuando no hay un proceder claro y cuando estamos llenos más de interrogantes que certezas” (DIR01).*
- *“Incertidumbre, cuando uno no tiene de pronto una idea clara de lo que viene, del proceso que está haciendo, cuando no tienes un plan a seguir o unos puntos claros definidos” (DIR02).*
- Hablando sobre las causas de la incertidumbre. *“Porque Bienestar atiende a través de sus servicios muchos usuarios que tienen unas particularidades muy específicas; no es, digamos, que una homogeneidad en la atención de los usuarios, sino que siempre hay situaciones muy particulares que hay que aprender y que de igual manera la solución será igual de particular” (DIR01).*
- Hablando sobre las causas de la incertidumbre. *“Porque por más que tengamos una planeación hecha, si hay unos terceros de los cuales dependemos para el cumplimiento, pues eso genera incertidumbre” (DIR02).*

- Refiriéndose a la pandemia y las consecuencias que esta coyuntura ha generado en la dinámica de trabajo *“Lo que estamos viviendo hoy es una clara condición externa de incertidumbre. Nadie se esperaba un fenómeno de éste tipo y obviamente afecta las labores de Bienestar” (DIR01).*
- Identifica otra fuente de incertidumbre. *“La información en la institución, a mi manera de entender, no es de muy buena calidad, ¿por qué?, porque los instrumentos donde reposan no son buenos” (DIR01).*
- *“...hay procesos que son externos, que no dependen de uno mismo, y que sí le generan a uno incertidumbre y algo de estrés. Lo que va enmarcado en el conocimiento de uno y en el quehacer de uno, genera menos incertidumbre” (DIR02).*
- *“...hay personas que manejan mejor la situación, manejan mejor la incertidumbre, pero, en términos generales, yo creo que el equipo de Bienestar lo maneja bien” (DIR01).*

Piensan además la **autonomía**, como el grado de libertad que permite a los colaboradores y a las áreas en las que ejercen sus funciones, proponer proyectos a la Dirección y luego ejecutar actividades que dicho proyecto requiere. Asocian la autonomía a la responsabilidad y la autogestión, y afirman que si bien hay una autonomía relativa en la Dirección (calificada en promedio con 4.5 sobre 10), sería ideal que los integrantes del equipo desarrollaran un mayor nivel de ésta y empoderamiento. Hay, según expresan, un alto grado de autonomía para proponer, pero ésta se ve limitada al momento de la ejecución, es decir, en la fase de llevar a cabo lo propuesto. Afirman que ello se debe, en primer lugar, a lineamientos fijados por la ley que reducen el poder de acción de los funcionarios y la Dirección; en segundo lugar a la interdependencia y cantidad de áreas o procesos institucionales con los que Bienestar debe articularse y, finalmente, a la falta de iniciativa de algunos colaboradores.

- [La autonomía] *“es la libertad que uno le puede otorgar a un empleado para que pueda controlar los temas de las actividades laborales en torno a la institución. También yo pensaría que puede ser la flexibilidad. Y también digamos que se le puede asignar responsabilidades para que pueda tomar decisiones y que de alguna manera tenga autogestión” (DIR01).*
- [La autonomía] *“es tener la capacidad de proponer y ejecutar según el conocimiento que uno tenga, según la viabilidad para hacerlo, y tener la capacidad como de poder llevarlo a cabo, con directrices, con lineamientos que se han dado, pero no tener que llegar hasta que te interrumpan el propósito porque tienes llegar y primero escalar y que todo el mundo opine para poder desarrollar un proceso, pero que tengas la capacidad de poder proponerlo y que sea corto el proceso para poder llevarlo a cabo.” (DIR02).*
- *“...la gente quiere ser autónoma, la gente quiere poder tomar sus propias decisiones, la gente quiere tratar de poder armar su equipo, pero no quieren asumir las responsabilidades que eso conlleva” (DIR01).*
- *“Entonces, en lo que respecta a proponer, pues somos autónomos, pero para llevarla a cabo, la ejecución, requiere de otros procesos que no nos permiten ser como tan autónomos en el desarrollo de la ejecución de esa propuesta inicial” (DIR02).*
- *“... que yo tenga como parte de este equipo la posibilidad de proponer y la capacidad de autogestionarme. Que yo tenga la capacidad en éste equipo de ser creativo. Pero ese ser creativo va amarrado de una palabra que se llama propositivo y de autogestión. Usted es creativo, usted propone, pero usted también gestiona” (DIR01).*



- *“...a pesar de que Bienestar es un proyecto misional, el proponerlas [acciones] es autónomo, o sea, uno decide qué desarrolla pues enmarcado también en una legislación del acuerdo 03 del Consejo de Educación Superior, y la Ley 30 y lo que nos manda a cumplir desde Bienestar. Y la propuesta se puede hacer, pero, para desarrollarlas hay otros terceros pues que deben aprobar ese proyecto y si requiero obviamente presupuesto y todo, entonces sí, sí demora un poco” (DIR02).*

Al analizar los resultados de las entrevistas frente a las dimensiones de **Crecimiento psicológico** (apertura al cambio, el manejo del fracaso y la flexibilidad) y al contrastarlos con las bases teóricas y resultados de otras investigaciones, se puede evidenciar la pertinencia de medir esta habilidad para poder identificar los respectivos niveles y con ello intervenir de cara a incidir en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Tal como lo demuestran las respuestas de los líderes, la valoración más positiva sobre la realidad, repercute favorablemente en el nivel de satisfacción laboral, y esto se refleja en el desempeño. La satisfacción, que es una reacción afectiva que se produce en las personas al encontrar correspondencia entre las expectativas y la realidad laboral (Wright & Cropanzano, 2000), media la relación entre el crecimiento psicológico y el desempeño, y beneficia la permanencia de las personas en la organización (Littlewood, 2008).

Al respecto, se puede evidenciar de acuerdo al planteamiento de los líderes de Bienestar, y tal como lo proponen Sanín & Salanova (2014), que la flexibilidad y la apertura al cambio se asocian positiva y directamente con la satisfacción laboral general y que ésta, a su vez, predice el desempeño extra-rol y el cumplimiento de normas, evaluados por el jefe.

La apertura al cambio, recuérdese, se entiende como la “percepción de la persona sobre su disposición para exponerse a experiencias nuevas y crecer a partir de ellas” (Sanín, 2010, p. 150). Se

trata de la facilidad que ve de afrontar situaciones nuevas, de su juicio sobre la conducta que suele mostrar ante el cambio.

En algunas investigaciones como las de Wanberg & Banas (2000) se ha logrado identificar que un bajo nivel en la apertura al cambio se relaciona con insatisfacción, enojo laboral y aparición de deseos de renunciar. Así mismo, es posible reconocer que la apertura al cambio beneficia la adaptación en el papel que los colaboradores del área de Bienestar y que ello puede incidir en que realicen sus funciones de una mejor manera, ajustándose a la normativa de la organización y agregando valor a su labor (Polivy & Herman, 2002).

Homan et al., (2007) y Lisbona, (2004) sostienen que las personas más jóvenes suelen ser más abiertas al cambio, toda vez que se hallan en un proceso de exploración propio de su edad, lo que les facilita modificar sus expectativas. Las personas jóvenes suelen tener además mayores posibilidades de desarrollo lo que les puede permitir agregar valor a su trabajo y a la organización en la cual lo desarrollan. Sin embargo, es posible evidenciar que no siempre sucede así con el personal que ingresa a realizar sus prácticas o en calidad de aprendices, dado que esperan que se les asignen tareas repetitivas y rutinarias que no impliquen cambios en los procedimientos; esto debido a la poca experiencia que se tiene para proponer modificaciones o transformar las tareas operativas. “Es posible que el manejo del fracaso afecte el desempeño hacia futuro, justo en el momento en el que el aprendizaje derivado de este se traduce a la práctica o cuando los jefes contribuyen a verlo así.” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

La flexibilidad, es una característica de personas con iniciativa, que le dan un manejo adecuado a la incertidumbre y valoran su contexto desde diferentes perspectivas (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Como la apertura al cambio, la flexibilidad incide positivamente en la adaptación (Kaiser & DeVries, 2010) y, por tanto, en la forma en la que las personas desarrollan su trabajo (Polivy & Herman, 2002), pero a diferencia de la apertura al cambio que es solo una disposición, la flexibilidad se evidencia en una transformación que puede ser observada. Se operacionaliza como el

“grado en que la persona se considera capaz de generar construcciones alternativas de personas o situaciones que le ayudan a crecer” (Sanín, 2010, p. 150).

Las personas flexibles pueden tener un mayor nivel de complacencia con las realidades de su labor. La apertura al cambio, por su parte, incide en la satisfacción laboral y en el desempeño. De ahí que si la organización aspira a que su personal se encuentre satisfecho, agregue valor a su trabajo y reducir con ello efectos negativos como el ausentismo, la rotación y las quejas del personal, deberá apuntar al desarrollo de estas dimensiones (Sanín & Salanova, 2014).

Si bien son muchas las ocasiones en las que las personas deben enfrentar la incertidumbre (Taborda, 2010) y se requiere de flexibilidad por estar en un contexto de cambio permanente, estos atributos se demandan todavía más en personas con responsabilidad de mando en la organización (Sanín, 2007). Es decir que “una persona con una flexibilidad alta y un buen manejo de la incertidumbre podría mejorar o no su desempeño, dependiendo del nivel en que su tarea se lo exija” (Sanín & Salanova, 2014).

El manejo del fracaso permite a las personas capitalizar sus errores como aprendizajes. Es, entonces, la posibilidad de juzgar positivamente los errores y traducirlos como oportunidades de aprendizaje (Newton, Khanna & Thompson, 2008). Un juicio favorable del fracaso no afecta la satisfacción, pero sí incide en el aprendizaje y en el desarrollo (Polivy & Herman, 2002), pues la persona que tiene la capacidad de emplear de manera positiva la información que se deriva del error y el fracaso de alguna manera redundará en su crecimiento personal y favorece su adaptación.

Esta dimensión se operacionaliza como:

...el nivel en que la persona se considera capaz de utilizar información presente de las situaciones de fracaso de manera favorable para su crecimiento personal (Sanín, 2010). Constituye un punto fundamental del Crecimiento Psicológico en la medida en que,

desde una connotación positiva, permite crecer a partir del aprendizaje que se obtiene del error (Sanín Posada, J., & Salanova Soria, M., 2014. Pág. 4).

Investigaciones realizadas por Salom y Romero (1992) mostraron que el logro es la condición motivacional<sup>30</sup> que en mayor medida determina en el crecimiento psicológico. “Siendo la motivación al logro la motivación para el crecimiento psicológico. Las personas con altas motivaciones al logro pueden crecer y crecen psicológicamente más que otras” (Romero, 1999). Esto se manifiesta en la búsqueda de la experticia, la eficiencia y la excelencia.

Consistente con los hallazgos anteriores, Morales de Romero (1994) comprobó en una investigación realizada con cuatro muestras (líderes empresariales, estudiantes sobresalientes, supervisores y empleados y obreros industriales) que la orientación al logro es el principal determinante del crecimiento psicológico.

Las investigaciones demuestran además que hay una fuerte correlación entre las dimensiones del crecimiento psicológico, es decir, una asociación o influencia entre ellas. Es así que, por ejemplo, las personas que se abren más al cambio pueden manejar de mejor manera los fracasos y mientras más flexibles logran ser, mejor manejan también la incertidumbre.

### **3.1.3. Grupo focal**

A continuación se presentan los focos que corresponden a los temas de discusión que se abordaron en el grupo:

1. Percepción de los asistentes sobre la gestión del cambio y las dimensiones del crecimiento psicológico en la Dirección de Bienestar.

---

<sup>30</sup> Romero (1999) define la motivación como “redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona” (Pág.9). La motivación al logro es definida como una “red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo” (Pág. 41).

2. Pertinencia del modelo de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar institucional.
3. Validación del modelo de gestión del cambio propuesto.
4. Ideas y aportes al modelo.

Frente al primer foco, específicamente en lo relativo a la percepción del grupo sobre la gestión del cambio en la Dirección, expresaron que la mayoría de los cambios no son gestionados o gestionados de manera superficial. La gestión del cambio en la Institución y en la Dirección no pasa por el acompañamiento de las personas, sino que se limita a un proceso de socialización y algunos refuerzos informativos.

En relación a las dimensiones del crecimiento psicológico, el grupo expresó que los integrantes de la Dirección, en las actuales circunstancias de la pandemia, han demostrado una gran capacidad de reacción, lo que da cuenta de su favorable apertura al cambio: “las personas han enfrentado esta nueva situación y han aprendido nuevas formas, formas que antes no tenían, para hacer su trabajo”, expresó uno de los participantes del grupo focal.

Así mismo, se ha notado flexibilidad en el equipo de la Dirección, toda vez que las personas han logrado adaptarse a una nueva dinámica de trabajo (trabajo en casa,) mediado por herramientas virtuales. Este proceso, expresaron, “ha sido difícil, pero finalmente exitoso”.

Respecto del manejo del fracaso los participantes del grupo focal reconocieron que la nueva dinámica laboral ha significado un reto, pero ha “sacado cosas muy buenas en los compañeros de la Dirección”. La nueva realidad no solo ha aportado crecimiento profesional, sino que también se ha resignificado como una oportunidad para valorar aspectos familiares, relaciones personales y

aspectos de la cotidianidad que antes se daban por descontados y que ahora, en medio de la contingencia, son apreciados en su verdadera dimensión.

Al ser preguntados por la pertinencia del modelo (segundo foco), el grupo reconoció la necesidad, la conveniencia y la importancia de la gestión del cambio, no solo en las actuales circunstancias de la institución sino también frente a futuros cambios que se avecinan, en concreto: el nuevo Plan de Desarrollo institucional, “A otro nivel, ITM Universidad Tecnológica 4.0.”, y el nuevo proyecto de la Dirección “Bienestar 2019-2023, a otro nivel”.

Sobre la propuesta de gestión del cambio para la Dirección (tercer tema de discusión o foco), los participantes del grupo la valoraron como coherente y relevante. Ven en ella una herramienta para reducir los efectos negativos que la incertidumbre genera en el clima laboral y en el desempeño de las personas. Insisten en la necesidad de llevar la propuesta o propuestas similares a otras dependencias y a la Institución en general. Destacan en la propuesta hecha para su unidad el reconocimiento e importancia que le otorga a las personas y al tránsito que deben hacer por las diferentes fases del cambio. Esto, afirman, “demuestra respeto y realza la dignidad de aquellos a quienes se demanda cambiar”. Plantearon que la propuesta posibilita introducir reflexiones profundas en la cultura de la organización e introducir y posicionar nuevos valores.

En lo concerniente al cuarto foco o tema de discusión, es decir, recoger las ideas y aportes del grupo a la propuesta, destacaron la estrategia de capacitar en la teoría del cambio y en lo específico de cada iniciativa de cambio a las personas que conformarían la coalición conductora de cambio. También señalaron el papel central del liderazgo para el cambio y el desarrollo de las competencias que favorezcan el cambio en los líderes.

Estas observaciones enriquecieron la propuesta de gestión del cambio al punto de que fueron incorporadas las fases denominadas: Conformación de la coalición conductora de cambio y Preparación del proceso de cambio, respectivamente.

Señalaron sin embargo como un limitante para la implementación de la propuesta de gestión del cambio la estructura vertical de la institución, el entramado administrativo y burocrático que impide que se responda de manera rápida a las necesidades de cambio y, por tanto, a la gestión del mismo. Las dificultades que suponen en una organización de carácter público la gestión de recursos y la rápida contratación, también fueron señaladas por el grupo como limitantes.

## 4. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Para dar cumplimiento al objetivo general de este trabajo se partió de las siguientes premisas:

1. Todas las organizaciones quieren lograr sus objetivos y equipos de alto desempeño.
2. El verdadero cambio en las organizaciones lo generan las personas.
3. Las aptitudes (capacidad, potencial) de las personas es diverso y amplio.
4. Las habilidades son la forma de materializar el potencial de las personas.
5. Las personas requieren desarrollar habilidades para adaptarse a los cambios.
6. Una de esas habilidades es el crecimiento psicológico.
7. Desarrollar una habilidad requiere de entrenamiento y un contexto que lo exija.
8. La motivación al logro es un antecedente importante del crecimiento psicológico.
9. La tecnología de metas es una estrategia que puede favorecer la motivación al logro y por esta vía el crecimiento psicológico.
10. Para generar un contexto que promueva el crecimiento psicológico se requiere de un procedimiento para la gestión del cambio y un liderazgo que gestione el desempeño, en especial la motivación al logro.

Para implementar la propuesta de gestión del cambio para la unidad de análisis y dar respuesta al objetivo específico número dos: “establecer la brecha existente entre el estado actual en el equipo de la Dirección de Bienestar Institucional del ITM y el estado ideal planteado en la literatura sobre la gestión del cambio y el crecimiento psicológico”, se plantea el fortalecimiento de las dimensiones de apertura al cambio y manejo del fracaso y, especialmente el desarrollo de la dimensión de flexibilidad, pues esta, como ya se indicó, es la que arrojó una menor puntuación en el diagnóstico.

Se tomaron, entonces, como referentes teóricos los planteamientos de Romero (1999) sobre el crecimiento psicológico y el modelo de cuatro fases para la gestión del cambio de Scott y Jaffe (1993). Por lo relevante que es en el modelo crear una coalición que conduzca el cambio e intervenir de



manera estratégica la resistencia, se incluyeron dos fases: una enfocada en la creación de la coalición y otra que se centra en el abordaje de la resistencia, ambas basadas en los planteamientos de Kotter (1997 y 2001).

El crecimiento psicológico, se sabe, es un proceso que implica la modificación de la interpretación de la realidad subjetiva construida por la persona, gracias a la integración de nuevas cogniciones, afectos y conductas. Esto les permite que superen las limitaciones que perciben en el medio social en el que viven, pues pueden contemplarse a sí mismos, a las personas y a las situaciones desde diferentes puntos de vista, lo que les posibilita tener explicaciones más complejas sobre los hechos y la gente y un manejo creativo y abierto de la incertidumbre.

Ahora bien, en buena medida el crecimiento psicológico depende de un adecuado manejo del fracaso. En toda experiencia de fracaso hay un componente cognitivo y un componente emocional, y en ambos hay también expresiones positivas y negativas.

Cuando las emociones intensas prevalecen es difícil un uso productivo de la información contenida en la experiencia de fracaso. Cuando el procesamiento de la información se hace repetitivo, tampoco es viable un entendimiento eficiente de los resultados. Para realmente aprender del fracaso es necesario control emocional y procesamiento inteligente de la información (Romero, 1999. Pág. 78).

Un manejo inteligente del fracaso, sea este propio o ajeno, requiere evitar el excesivo compromiso emocional y emplear de manera positiva su componente de información, de tal manera que se puedan generar cambios cognitivos, afectivos y comportamentales y extraer aprendizajes sobre la situación, la persona o los demás. Para lograrlo es recomendable centrarse en las tareas y no en las personas y más en la información que en los afectos. “Este tratamiento de la información evita el involucramiento emocional excesivo que bloquea la comprensión y detiene el crecimiento” (Romero, 1999. Pág. 78).

Creer es reconstruirse, afirma Romero (1999). El crecimiento psicológico involucra un plano interior y uno exterior. Para que el manejo inteligente del fracaso se traduzca en aprendizaje se requiere modificar pensamientos, emociones y conductas personales, pero también procurar comprender estos aspectos en las demás personas. Volver sobre las situaciones pasadas con otros ojos que permitan identificar en lo sucedido el proceder propio y de los demás y, a partir de ello, elaborarlo como fuente de conocimiento y posibilidad de aprendizaje.

De acuerdo a Romero (1999) el manejo de situaciones que retan a las personas posibilita el crecimiento psicológico. Por ejemplo cuando las personas:

- Se permiten aprender de nuevas experiencias.
- Cambian sus opiniones y son flexibles.
- Gestionan eficientemente las crisis.
- Extraen aprendizajes de los fracasos.

Estas y otras situaciones que retan a las personas les impulsan a realizar cosas que hasta entonces no habían realizado, esto es, a tener apertura al cambio; a examinar opiniones diferentes y novedosas, es decir, a ser flexibles; a optar por emprender rumbos que antes no habían considerado o explorado, o sea, a manejar la incertidumbre, y a interpretar los fracasos como oportunidades de aprendizajes que impulsan a perseverar en el objetivo, en otras palabras, manejar adecuadamente el fracaso.

#### **4.1. Cómo desarrollar y/o fortalecer el crecimiento psicológico**

Si se asumen las habilidades en los términos señalados por Toro (2002) como operaciones o procesos internos mediante los cuales se estructura la acción de modo coherente con las exigencias del ambiente, es posible entender que en el amplio espectro de éstas, todas las personas cuentan con

un inmenso potencial de desarrollo. La habilidad, entonces, es la materialización del potencial humano.

Todas las habilidades humanas pueden ser desarrolladas. Para ello es determinante el entrenamiento y un contexto que lo exija. El crecimiento psicológico, cómo habilidad, no es la excepción.

Por ello, partiendo del diagnóstico realizado y dada la particularidad de la labor que desarrollan las personas que conforman la unidad de análisis y la organización a la que se encuentra adscrita, considerando también los requerimientos de cambio que se están asumiendo y los que se avecinan, se propone un proceso de entrenamiento enfocado a desarrollar y consolidar las dimensiones del crecimiento psicológico, haciendo especial énfasis en la Flexibilidad en razón a que este componente obtuvo el más bajo puntaje en la medición realizada.

En la siguiente tabla se proponen líneas generales que deben ser incluidas en el proceso de entrenamiento de cara a lograr el desarrollo del crecimiento psicológico en el equipo de la Dirección de Bienestar institucional del ITM.

**Tabla 7. Aspectos que se deben abordar en el proceso de entrenamiento para posibilitar el crecimiento psicológico.**

Apertura al cambio	Flexibilidad	Manejo del fracaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar en experiencias y eventos nuevos.</li> <li>▪ Promover la iniciativa personal y la creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la habilidad para explorar situaciones o eventos desde diferentes puntos de vista.</li> <li>▪ Promover la esperanza activa.<sup>31</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar el involucramiento emocional excesivo</li> <li>▪ Emplear de manera positiva el componente de información de las experiencias de fracaso.</li> </ul>

<sup>31</sup> En oposición a la esperanza pasiva que es la creencia de las personas de que se darán los resultados deseados sin que ella actúe o tenga injerencia en ellos, la **esperanza activa** es la creencia de la persona en que sus acciones pueden producir los resultados deseado

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promover la autonomía, el compromiso y la responsabilidad.<sup>32</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Centrarse en las tareas y no en las personas y más en la información que en los afectos.</li><li>▪ Retroalimentación.</li></ul>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado el proceso de entrenamiento, se propone medir nuevamente las dimensiones de crecimiento psicológico, de tal manera que pueda observarse el impacto del mismo en el equipo de la Dirección.

Se espera que a partir del entrenamiento la puntuación en la apertura al cambio, flexibilidad y manejo del fracaso mejore, es decir, que las personas aceleren su proceso de crecimiento y, por tanto, pueda implementarse la estrategia de gestión del cambio y pueda darse la asimilación del mismo de manera más eficaz. En palabras de Romero (1999), la empresa debe robustecer los cambios con la implementación de prácticas laborales que estimulen el crecimiento individual y colectivo, tales como, equipos autodirigidos.

Todas las organizaciones están llamadas a cambiar. El mundo actual es diferente de mundo de siglos, décadas y años pasados. Las organizaciones encaran la globalización, las nuevas tecnologías, han creado maneras diferentes y vertiginosas de relacionamiento, la fuerza laboral cuenta con mayor nivel educativo, pero, pese a esto, los cambios no se dan en las personas ni en las organizaciones de manera armónica.

---

(Morales de Romero, 1990). La esperanza activa implica, entre otras cosas, predecir eventos, planificar acciones, análisis de la información y apropiada utilización de las oportunidades. Ambas esperanzas afectan el crecimiento psicológico: la negativa impidiéndolo y la positiva impulsándolo

<sup>32</sup> El compromiso y la responsabilidad son potenciados por la autonomía. Decidir libre y conscientemente sobre un asunto, trae consigo el responsabilizarse de la decisión y las acciones ejecutadas y, por tanto, un mayor compromiso con ella. Desde la autonomía las personas buscarán acciones más eficientes para alcanzar las metas asociadas a la decisión adoptada y asumirán como propio el resultado obtenido sea este de éxito o fracaso. Así mismo a mayor responsabilidad y compromiso mayor será el involucramiento afectivo con los resultados. Véase: Romero, 1999. (Pág. 121-135).

Además de lo anterior, y centrándonos en la unidad de análisis, es claro que la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano debe afrontar cambios en razón de disposiciones normativas, acciones de mejora derivadas de su autoevaluación y nuevas visiones de la alta dirección consignadas en sus recientes Plan de desarrollo y Proyecto de Bienestar 2019-2023. Sumado a esto, también la contingencia de salud pública y económica producto de la pandemia de Covid-19, obliga a la Institución y a la Dirección a desarrollar su misión y procesos de manera diferente.

Estas situaciones, asumidas exclusivamente como amenazas, y concentrando en ellas únicamente una interpretación catastrófica o adversa, pueden sumir a las personas en el temor y la resistencia ocasionando su parálisis, lo que acarrearía consecuencias negativas tanto para la Dirección como para la Institución. Pero si, en cambio, estas circunstancias son vistas como oportunidades o retos, la energía de las personas se puede encausar para aprender nuevas formas de hacer su trabajo, desarrollar habilidades y alcanzar resultados mayores; lo que, en síntesis, es una oportunidad de crecer psicológicamente, es decir, en lo profesional, laboral y personal.

En las coordenadas descritas, y con miras a ser más eficientes y armónicos en las transiciones, se hace necesario gestionar los cambios en la Dirección. Para ello se requiere, grosso modo, entender los procesos psicológicos que ocurren en las personas llamadas a cambiar, minimizar las barreras que limitan la implementación y promover la aceptación y el compromiso con el cambio.

La propuesta que se presenta, entonces, es el resultado de un proceso dividido en tres grandes fases, explicado de manera amplia en el apartado dedicado a la metodología, a saber: una primera fase exploratoria en la que se recaudó información, complementando el enfoque cualitativo y el cuantitativo y técnicas de recolección de información (rastreo bibliográfico, encuesta y entrevistas) para realizar un diagnóstico de la unidad de análisis; la segunda fase tuvo un carácter analítico en la que se contrastó y validó la información recabada mediante un grupo focal y, la tercera, teniendo como insumo los productos de las fases anteriores, fue una fase de diseño y elaboración en la que

se formuló una propuesta a la medida de la particularidad de la unidad de análisis Bienestar Institucional del ITM, dependencia enmarcada en la interacción con otras unidades y procesos Institucionales, en el contexto de la educación superior.

El cambio, ya se ha dicho, ocurre en las personas. Las organizaciones cambian o se transforman siempre y cuando las personas que las conforman cambien. Este principio, tautológico en apariencia, entraña la complejidad del proceso de cambio, pues éste afecta de diferente manera a las personas y éstas, de acuerdo a su individualidad y lugar jerárquico-funcional en la estructura de la organización, lo asumen de distintas formas. Por eso, las iniciativas de cambio requieren de una rigurosa evaluación de la disposición de las personas para el cambio, tal como se hizo en la fase diagnóstica de este trabajo en la que se midió el nivel de crecimiento psicológico del equipo de Bienestar Institucional.

Gestionar en las organizaciones es un proceso tan complejo que requiere de una confluencia de fuerzas, una sinergia que impulse y encause la asimilación del cambio en las personas. En palabras de Kotter (1997), el cambio requiere de una coalición que lo conduzca. Es necesario, entonces, el concurso activo y voluntario de personas que orienten e impulsen (conduzcan) el cambio, asumiendo roles y responsabilidades en el proceso, de tal manera que la asimilación por parte de las demás personas sea exitosa.

Cambiar implica una ruptura, dejar a un lado la tradición, la comodidad y la inercia en la que ha estado la organización. Por ello, en este momento histórico, un solo individuo difícilmente podría superar estos obstáculos y lograr que una organización se dinamice y asimile el cambio. El cambio necesita amigos, que crean en él y lo impulsen, requiere de una suma de fuerzas y personas que se adhieran a él y lo promuevan, esta es la Coalición Conductora del Cambio propuesta por Kotter (1997).

## **4.2. Coalición conductora del cambio**

Es oportuno señalar que cuando hablamos de gestionar el cambio nos referimos a las acciones y estrategias implementadas en la organización para facilitar y promover el proceso de cambio en las personas, y cuando utilizamos el concepto de asimilación del cambio, nos remitimos al proceso particular que permite a cada persona apropiarse de la iniciativa de cambio e incorporar nuevas formas de hacer su trabajo.

Algunos autores tratan indistintamente conceptos como patrocinador, líder, gestor y agente de cambio. Se delimitan aquí estos roles para ganar claridad en las funciones propias a cada uno y establecer su lugar en la estructura de la coalición conductora de cambio.

La coalición conductora de cambio es un equipo, una unión de personas que tiene como propósito promover y orientar (gestionar) la asimilación. Si bien las personas de este equipo ocupan diferentes cargos en la organización y asumen diferentes roles y responsabilidades en dicho proceso, tienen como puntos en común su experiencia, credibilidad y liderazgo. Estas características les permiten impulsar el cambio y lograr que las demás personas de la organización se identifiquen con él y se vinculen conscientemente con su concreción.

Lo que hace que la coalición conductora de cambio sea sólida y efectiva es que:

1. Entre los miembros exista confianza: A partir de ella se genera el trabajo en equipo, se posibilita el compromiso, no sólo con el proceso de gestión del cambio, sino también con los compañeros de coalición; y

2. Los integrantes compartan un objetivo: el objetivo posibilita que la coalición enfoque sus acciones hacia la asimilación, permite articular y alinear personas, áreas y procesos, y validar las actividades realizadas.

En la siguiente gráfica se representa con una forma piramidal la estructura de la que sería la coalición conductora de cambio.

**Gráfico 18. Coalición conductora de cambio**



Fuente: Elaboración propia.

En la parte superior, con la forma de un rombo con tres compartimentos, se deja ver cómo se integraría el equipo y los roles que asumirían en la coalición (patrocinador, equipo líder y agentes de cambio). La cantidad de integrantes en cada nivel de la coalición dependerá del impacto de la iniciativa de cambio, los recursos económicos, técnicos y el talento humano que se destine para la implementación. En la base de la gráfica aparecen los sujetos de cambio, esto es, las personas a las se dirige la gestión del cambio, o sea, las personas a quienes se les pide cambiar.



En la gráfica, se observan los diferentes roles que existen en una coalición conductora y cómo la gestión del cambio involucra a los diferentes niveles de la coalición. Las personas que asumen los roles superiores deberán comprometerse con funciones y responsabilidades en el proceso de gestión acordes a su ubicación jerárquica y funcional. La gráfica además evidencia, en su efecto cascada, cómo cada nivel de la coalición incide directamente en el nivel inferior.

#### **4.2.1. El patrocinador de cambio**

En el nivel superior de la coalición está el patrocinador del cambio. Blanchard y Britt (2010) proponen al patrocinador como un líder de alto nivel, que detenta una autoridad formal en la organización y que puede orientar y asignar recursos como tiempo, dinero y personal para comenzar con la iniciativa de cambio, implementarla y sostenerla.

Se suele pensar que la labor del patrocinador de cambio se limita a aportar recursos económicos (presupuesto e incentivos), pero su patrocinio también se manifiesta en la visión que debe transmitir y en el reconocimiento formal y público de los resultados y las conductas que consolidan progresivamente el cambio en la organización.

Un patrocinador eficaz es el principal motivador de la coalición conductora del cambio y tiene como premisas el proteger, apoyar, difundir y financiar el proceso. Del mismo modo, el patrocinador está llamado a reforzar los comportamientos que hacen que el cambio sea posible. El patrocinador de cambio además debe:

- Creer en lo nuevo y asociarlo a las personas, la organización, el sector y lo específico el negocio.
- Transmitir la visión y sentido de urgencia del cambio.

- Seleccionar, conformar y alinear un equipo de liderazgo bien calificado para dirigir el proceso día a día.
- Lograr que las personas se comprometan con el cambio visibilizando e interviniendo las preocupaciones y dificultades que éstas experimentan en el proceso.
- Permanecer visible y mostrar apoyo constante. Plantean Blanchard y Britt (2010) que lo que se refuerza tiene un mayor impacto que aquello que, simplemente, se dice.
- Orientar desde la coherencia entre sus acciones y su discurso los comportamientos esperados de otros.
- Reconocer, reforzar e incentivar los comportamientos que están de acuerdo con el cambio.
- Desalentar las conductas que se alejan del cambio.
- Fomentar responsabilidad mostrando a la organización que los líderes toman el cambio en serio Blanchard y Britt (2010).

#### **4.2.2. Equipo líder de cambio**

El patrocinador, y por lo tanto el cambio, se apoya en un equipo que lidere en el día a día de la organización el proceso de cambio. El equipo es seleccionado por el patrocinador y recibe de éste la visión que tiene sobre el proceso y la urgencia del mismo.

El equipo líder está generalmente conformado por personas que ocupan un lugar jerárquicamente relevante en la organización, aunque es necesario que se incluyan en él líderes informales de diferentes niveles, y personas competentes técnica y humanamente en el área en la que se va a implantar el cambio.

Para que el liderazgo del cambio sea efectivo las figuras que lo promueven deben asumir una actitud favorable hacia él, demostrando coherencia entre el discurso y la acción (Kouzes y Posner, 2005). Así podrán transmitir a las demás personas que conforman la organización o la dependencia dicha actitud y marcar el rumbo del proceso alineando progresivamente a los demás con la iniciativa de cambio y la forma de alcanzar la asimilación.

Más allá de la clásica significación de liderazgo como un atributo que permite a una persona conducir o guiar a un grupo hacia un objetivo, el liderazgo para el cambio debe ser integral. Por lo tanto, incorpora capacidad y deseo de dirección, capacidad para asumir responsabilidades, credibilidad y reconocimiento, capacidad de influir y motivar, conocimiento de la organización y el contexto al que se adscribe, desarrollo de trabajo en equipo, respeto y reconocimiento de las personas y sus diferencias.

El cambio gestionado (centrado en las personas) requiere de individuos que desde su lugar estratégico lo favorezcan, lo orienten y lo impulsen. Las personas que hacen parte del equipo líder de cambio, entonces, deben haber sido formados como líderes de cambio y, en lo posible, haber acumulado experiencia en iniciativas similares, tener la disponibilidad de tiempo que un nuevo esfuerzo de cambio exige y contar con ascendencia y respeto entre las personas de la organización.

El equipo líder de cambio además debe:

- Representar diferentes puntos de vista, áreas y niveles de la organización, para generar una imagen holística de las implicaciones y consecuencias del cambio.

- Planear, articular y poner en acción la estrategia para orientar, sostener e impulsar el cambio en las personas.
- Desarrollar acciones coherentes para alcanzar la visión y resultados esperados.
- Tener la voluntad de influir en los otros inspirando pasión por el cambio a los miembros de la organización y motivando la asimilación del cambio.
- Formar y capacitar a los agentes y sujetos de cambio.
- Comprender el proceso de asimilación del cambio en las personas y adoptar estrategias particulares en pro del mismo.
- Identificar resistencias en las personas y equipos de trabajo e intervenir con miras a superarlas.
- Documentar la estrategia desarrollada, la metodología implementada y todo aquello que apoye la formalización del proceso.
- Vincular como interlocutores válidos en el proceso de toma de decisiones a las personas a quienes se les pide cambiar.
- Apoyar técnicamente el proceso de cambio.
- Monitorear y evaluar los resultados de la estrategia desarrollada para la asimilación del cambio en las personas.

- Comunicar e informar de manera oportuna y eficaz los avances, logros y dificultades advertidos en el proceso.

#### **4.2.3. Agentes de cambio**

Los agentes de cambio son personas (sujetos de cambio) que se encuentran avanzados en el proceso de asimilación. Por ello, desde su quehacer cotidiano materializan el cambio y se convierten en impulsores del proceso en la medida que desaprenden una forma de hacer su trabajo e incorporan a su repertorio nuevas conductas. Dicho de otra manera, los agentes de cambio son quienes plasman en la acción el cambio que se propone.

Los agentes de cambio identifican razones de ganancia en el cambio, experimentan satisfacción al haberlo asumido y ponen en acto nuevas conductas o acciones que lo favorecen. Estas personas influyen en las demás, no solo desde lo discursivo, sino principalmente desde la acción, proponiéndose como modelos a seguir por sus compañeros.

Los agentes de cambio deben:

- Haber incorporado a su quehacer cotidiano las conductas que son coherentes con la iniciativa de cambio.
- Brindar información a los sujetos de cambio sobre la necesidad del proceso de cambio, sobre por qué y para qué cambiar.
- Crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre todos los participantes (García, 2011).

- Recoger las expresiones emocionales de las personas impactadas con el cambio y transmitir las al equipo líder para su posterior intervención.
- Compartir con los sujetos de cambio las experiencias exitosas en su proceso de asimilación del cambio.

#### **4.2.4. Sujetos de cambio**

Se encuentran en la base de la gráfica porque son la razón de ser de la coalición conductora de cambio, el público objetivo de la estrategia de gestión. Aunque no hacen parte de la coalición conductora, los sujetos de cambio son beneficiarios de la estrategia de gestión del cambio y, por lo tanto, de la labor de los niveles superiores de la coalición.

Los sujetos de cambio son el conjunto de personas a quien se pide cambiar, para ellos se diseña y ejecuta la estrategia; estas personas deberán dejar a un lado la manera tradicional de ejercer sus funciones para asumir nuevas conductas e implementar en su labor nuevas formas de hacer. Son sujetos en la gestión del cambio, pues no son destinatarios pasivos de la estrategia, por el contrario, aportan a ella desde el conocimiento que tienen de la organización y sus procesos, desde sus fortalezas técnicas y personales, desde sus percepciones sobre el proceso de gestión y desde sus ideas para mejorarlo.

Movilizar los sujetos de cambio al compromiso es el objetivo primordial del patrocinador, el equipo líder y los agentes de cambio. La coalición conductora, entonces, es eficaz en la medida que su estrategia de gestión del cambio permite que más sujetos, en el menor tiempo y de la mejor manera asimilen el cambio.

Los sujetos de cambio deben:

- Comunicar las necesidades específicas de capacitación y formación que el cambio les exige.
- Facilitar la implementación del cambio teniendo apertura mental y disposición favorable hacia lo nuevo.
- Participar de las actividades propuestas en la estrategia de gestión del cambio y validar la efectividad de las mismas.
- Realimentar la estrategia de gestión del cambio con sugerencias y recomendaciones.
- Incorporar progresivamente nuevas conductas a su praxis laboral.

La gráfica propuesta para la coalición conductora de cambio (gráfico 18), pretende simplificar una compleja estructura; sin embargo, se debe enfatizar en la interdependencia de los niveles, roles y funciones. Así por ejemplo, si se retoma la estructura de la coalición conductora en forma descendente se puede inferir que de un patrocinio eficaz depende la elección acertada del equipo líder y, en consecuencia, la efectividad y pertinencia de la estrategia de gestión del cambio que se implante. Igualmente, la formación de los agentes de cambio está supeditada en gran medida a la labor del equipo líder y, del mismo modo, la asimilación exitosa de los sujetos del cambio está condicionada por los resultados de la sinergia conformada por el patrocinio, el equipo líder y los agentes de cambio.

Ahora bien, si se hace una lectura ascendente de la gráfica se comprende que cada nivel subsume el anterior y por lo tanto las funciones de cada rol incluyen las del rol precedente. En este sentido, los agentes de cambio fueron en su momento sujetos de cambio y los miembros del equipo líder son a

su vez vitales agentes de cambio. Del mismo modo, el patrocinador es parte del equipo que lidera la estrategia y, al tiempo, el principal agente del cambio.

En esta lógica escalonada de la coalición, partiendo de los sujetos de cambio, cada uno de sus niveles implica un mayor grado de compromiso con el cambio. Es una evidencia elemental de coherencia que quien promueve o impulsa el cambio ya se encuentre comprometido con él. Se espera, entonces, que en los peldaños superiores de la estructura gráfica se encuentren niveles superlativos de compromiso; mientras en los niveles inferiores es apenas lógico que el compromiso se incremente progresivamente hasta consolidarse como resultado de la estrategia de gestión implementada.

**Tabla 8. Roles y responsabilidades en el proceso de gestión del cambio**

<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>			
<b>PATROCINADOR</b>	<b>EQUIPO LIDER</b>	<b>AGENTES DE CAMBIO</b>	<b>SUJETOS DE CAMBIO</b>
Crear en lo nuevo y asociarlo a las personas, la organización y su contexto.	Representar diferentes puntos de vista, áreas y niveles de la organización, para generar una imagen holística de las implicaciones y consecuencias del cambio	Haber incorporado a su quehacer cotidiano las conductas que son coherentes con la iniciativa de cambio.	Comunicar las necesidades específicas de capacitación y formación que el cambio les exige.
Transmitir la visión y sentido de urgencia del cambio	Planear, articular y poner en acción la estrategia para orientar, sostener e impulsar el cambio en las personas	Brindar información sobre la necesidad del cambio, ¿por qué y para qué cambiar?	Participar de las actividades propuestas en la estrategia de gestión del cambio y validar la efectividad de las mismas.
Seleccionar, conformar y alinear un equipo de liderazgo bien calificado	Desarrollar acciones coherentes para alcanzar la visión y resultados esperados.	Recoger las expresiones emocionales de los impactados	Realimentar la estrategia de gestión del cambio con



para dirigir el proceso día a día.		relacionadas con el cambio y transmitir las al equipo líder para su posterior intervención	sugerencias y recomendaciones
Lograr que las personas se comprometan con el cambio visibilizando e interviniendo las preocupaciones y dificultades que las experimentan en el proceso	Tener la voluntad de influir en los otros, inspirando pasión por el cambio en los miembros de la organización y motivando la asimilación del cambio	Crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre todos los participantes.	Incorporar progresivamente nuevas conductas a su praxis laboral.
Orientar los comportamientos esperados de otros desde la coherencia sus acciones y su discurso	Formar y capacitar a los agentes y sujetos de cambio.	Compartir con los sujetos de cambio las experiencias exitosas en su proceso de asimilación del cambio	Facilitar la implementación del cambio teniendo apertura mental y disposición favorable hacia lo nuevo
Permanecer visible y mostrar apoyo constante	Comprender el proceso de asimilación del cambio en las personas y adoptar estrategias particulares en pro del mismo.		
Reconocer, reforzar e incentivar los comportamientos que están de acuerdo con el cambio.	Documentar la estrategia desarrollada, la metodología implementada y todo aquello que apoye la formalización del proceso.		
Desalentar las conductas que se alejan del cambio	Apoyar técnicamente el proceso de cambio.		
Fomentar responsabilidad mostrando a la organización que los líderes toman el cambio en serio	Vincular, como interlocutores válidos, en el proceso de toma de decisiones a las personas a quienes se les pide cambiar		

	Monitorear y evaluar los resultados de la estrategia desarrollada para la asimilación del cambio en las personas.		
	Comunicar e informar de manera oportuna y eficaz los avances, logros y dificultades advertidos en el proceso		
	Identificar resistencias en las personas y equipos de trabajo e intervenir con miras a superarlas		

Fuente: Elaboración propia basado en Kotter (1997)

### 4.3. La resistencia

La fase en la gestión del cambio que en el modelo de Scott & Jaffe (1993) se denomina resistencia recoge la actitud de oposición que ejercen las personas a la iniciativa de cambio. Entendiendo por actitud “una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones”. (Duque, de Ocampo, & Velásquez, 2013 Pág. 152).

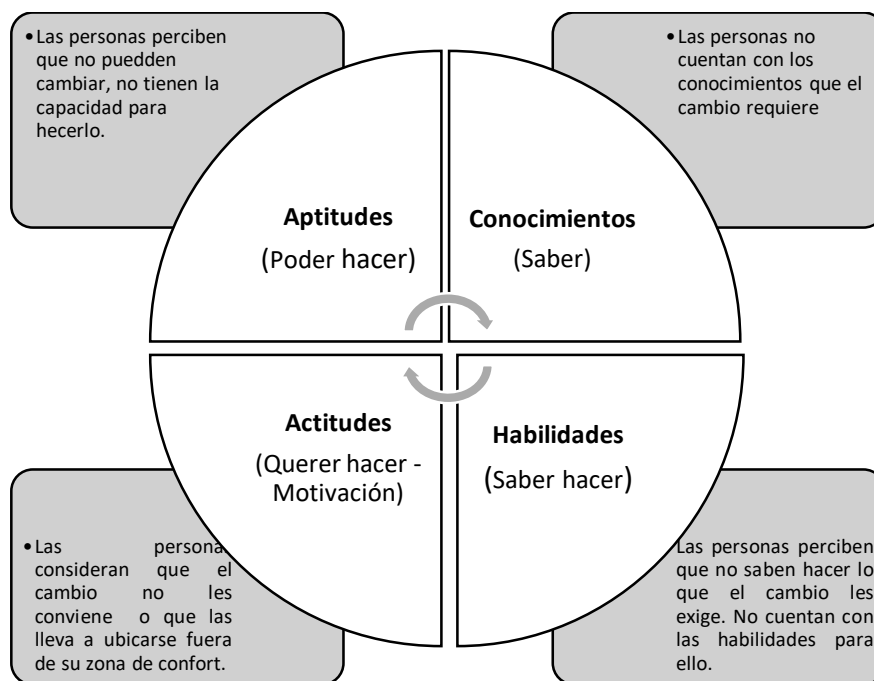
Según Gibson, Ivancevich y Donelly (1994), los afectos, los pensamientos (cognición) y las acciones (comportamientos) determinan las actitudes y éstas, a su vez, en una suerte de circuito psicológico, determinan los tres elementos precedentes. En este sentido, se comprende que las personas exhiben frente al cambio, a manera de respuesta, una amplia gama de reacciones psicológicas que se expresan en las esferas cognitiva, fisiológico, comportamental. Estas reacciones, afirma Böhrh (2001), configuran la resistencia al cambio. Las manifestaciones de la resistencia, agrega, son generalmente agravadas por factores externos a las personas ligados a la gestión del fenómeno.

... la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación

de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores). En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar (Hellriegel y cols., 1999). Citado por Duque, de Ocampo, & Velásquez (2013. Pág. 150).

Las causas personales de la resistencia al cambio se ubican en la autopercepción que se tiene sobre las aptitudes, conocimientos, actitudes y habilidades. La siguiente gráfica resume dichas autopercepciones.

**Gráfico 19. Causas personales de la resistencia**



Fuente: Elaboración propia

Los factores personales de la resistencia en muchas ocasiones se agravan con factores organizacionales como la cultura, la falta de gestión del cambio, comunicación y acompañamientos



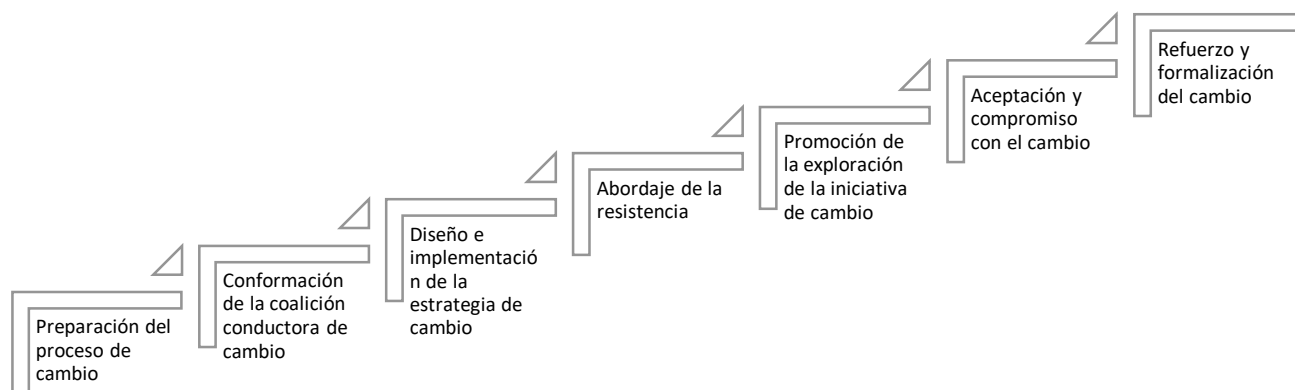
deficientes o inexistentes y visión parcial del cambio. Tan relevante es la identificación y la intervención de la resistencia que en la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM que aquí se expone, se contempla en sí misma como una fase del proceso.

## 5. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

Todo lo anterior converge en la propuesta que aquí se presenta y que da respuesta al objetivo general de este trabajo. A saber: “Diseñar una propuesta de gestión del cambio desde la perspectiva de las dimensiones del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano, de tal manera que facilite las transiciones y la asimilación de los nuevos cambios.

Considerando la particularidad de la unidad de análisis, conociendo que las personas para simular los cambios atraviesan una serie de fases psicológicas (negación, resistencia, exploración y aceptación o compromiso), teniendo los resultados del diagnóstico realizado sobre los niveles de las dimensiones del crecimiento psicológico en este grupo de personas y habiendo señalado una ruta para fortalecer dicha habilidad, consideramos que toda iniciativa de cambio en Bienestar Institucional debe ser gestionada siguiendo una ruta (modelo si se quiere) de siete fases.

Gráfico 20. Propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM



Fuente: Elaboración propia

## **5.1. Preparación del proceso de cambio**

El cambio, ya se ha dicho, implica movimiento. Las personas llamadas a cambiar se encuentran cómodas en la dinámica laboral, en la inercia en la que han desarrollado su labor. Al movilizarlas hacia el cambio temen perder su zona de comodidad y avizoran el futuro con incertidumbre. De ahí la importancia de preparar el proceso de cambio y a las personas para asumirlo. Para ello es fundamental identificar y analizar la necesidad de cambiar, crear una visión e imprimirle un sentido de urgencia realista.

En esta fase es indispensable tener un panorama actual de la Dirección (diagnóstico) y proyectar un estado ideal de ésta, es decir, el estado al que se pretende llegar con la iniciativa de cambio. Lo que separa el estado actual (A) del estado ideal (B), es la brecha de cambio, y la gestión del cambio propenderá por reducirla o, en el mejor de los casos, superarla.

La visión que se cree sobre el cambio y su estado ideal, debe ser transmitida con total fuerza desde el patrocinador al equipo líder, éste a su vez la irradiará a los demás niveles de la coalición.

La visión es una imagen ideal, un determinado punto de destino al que la organización, la Dirección en este caso, en un tiempo específico, pretende llegar. La visión no parte de una imagen previamente establecida, es el producto del trabajo, la participación y motivación de las personas encargadas de desarrollarla, incluyendo entre ellas a las figuras estratégicas de la organización.

En el proceso de construcción de la visión las personas son agentes trascendentales (interlocutores válidos) en la creación o diseño del ideal que se pretende alcanzar. Cuando las personas participan de la visión, comparten la misma imagen y esto los vincula e inspira de tal manera que pueden enfocar y articular sus esfuerzos para concretarla. La visión compartida,

sostiene Senge (1992) no es apenas una idea sino que es algo mucho más fuerte y poderoso: “Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Cuando la gente comparte una visión está conectada por un interés común” (Senge, 1992. Pág. 260).

En principio, todos los cambios apuntan a la consolidación de la visión general de la empresa. Por ello, para que la visión que se construye y se comparte sobre el cambio sea efectiva y se aproxime lo más posible al estado ideal, debe estar en consonancia con aquella. La visión del cambio debe encajar armónicamente en la filosofía y valores de la organización, de esta forma podrá cumplir su cometido de dirigir y alentar a las personas hacia al estado ideal.

La preparación del proceso de cambio (fase 1 de la propuesta) debe ser la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debemos cambiar y por qué?
- ¿Cuáles son los objetivos que el cambio persigue?
- En la Dirección ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras del cambio y cuáles son las fuerzas restrictivas para la iniciativa de cambio?
- ¿Con qué recursos cuenta la organización, el equipo y las personas para implementar el cambio?
- ¿Qué impactos negativos y positivos traería la iniciativa de cambio?
- ¿Cuál es el estado actual de la Dirección frente a la iniciativa de cambio?
- ¿Cuál es el estado ideal de la Dirección respecto de la iniciativa de cambio?
- ¿Cómo puede, en términos generales, la Dirección pasar de manera eficiente del estado actual al estado ideal?

Para responder a estas preguntas se propone implementar actividades como: un diagnóstico participativo mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, lluvias de ideas, juegos de roles, aplicación de encuestas, talleres, grupos focales, entrevistas.

## 5.2. Conformación de la coalición conductora de cambio

Basada en el modelo de ocho pasos de gestión del cambio de Kotter (1997)<sup>33</sup>, se toma esta fase como la segunda fase de la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM. Aquí, como en el modelo de Kotter, se considera primordial congregarse en torno al cambio a personas con poder (formal e informal) y personas con ascendencia y liderazgo natural en la organización, también puede haber personas externas (consultores, asesores), que puedan impulsar la iniciativa de cambio.

Para lograr configurar la coalición debe haber una visión de cambio que debe ser transmitida desde el patrocinador del cambio a aquellos que conformarán el equipo que lidere la iniciativa. Éstos, a su vez, comprometerán a los agentes de cambio para que la estrategia pueda llegar de manera coherente y consistente a los sujetos de cambio.

Son fundamentales en la coalición conductora de cambio la confianza y el liderazgo. En esta segunda fase de la propuesta se pretende responder a las siguientes preguntas.

- ¿Quién es el patrocinador del cambio y por qué?
- ¿Quiénes deben conformar el equipo líder de cambio y por qué? (liderazgo, lugar en la organización o la dirección)
- ¿Qué necesidades de formación y entrenamiento con relación al cambio en general y a la iniciativa en particular tienen los integrantes del equipo líder?
- ¿Quiénes deben ser los agentes de cambio?
- ¿Quiénes son los sujetos de cambio?

---

<sup>33</sup> Ver tabla 01. Modelos de gestión del cambio



Para resolver estas preguntas y cumplir con el propósito de la fase se proponen actividades como: formalizar la invitación y/o la convocatoria para integrar la coalición, desarrollar un evento para compartir la visión y socializar los objetivos del cambio, crear un plan de formación y entrenamiento del equipo líder.

### **5.3. Diseño e implantación de la estrategia de cambio**

Luego de haber conformado la coalición conductora, definido sus roles, responsabilidades, recursos y metas, y teniendo como insumos la necesidad, la visión y el sentido de urgencia del cambio y, además, el diagnóstico realizado en la fase de preparación del proceso de cambio, se da paso al diseño de la estrategia de cambio (tercera fase de la propuesta).

La estrategia deberá contener una serie de actividades encaminadas a comunicar, preparar a los sujetos de cambio, sensibilizarlos y comprometerlos con la iniciativa. La estrategia es el producto del trabajo mancomunado de los integrantes de la coalición conductora de cambio, quienes desde su conocimiento de la organización, la Dirección, los equipos y las personas y la necesidad de cambio idearán un plan integral para lograr el tránsito de las personas (sujetos de cambio) desde el estado actual al estado ideal.

En el diseño e implantación de la estrategia de cambio se debe dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo comunicar la necesidad, la visión, los objetivos y la urgencia del cambio?
- ¿En cuánto tiempo se debe haber incorporado el cambio?
- ¿Cuáles son los indicadores que permitirán evaluar los avances y nivel de incorporación del cambio?
- ¿Cuáles son las acciones que se deben implementar para movilizar las personas hacia el cambio?

- ¿Qué conocimientos deben adquirir las personas para incorporar el cambio?
- ¿Qué habilidades deben desarrollar las personas para incorporar el cambio?
- ¿Cómo acompañar a las personas en la transición?
- ¿Cómo estimular en las personas su compromiso con el cambio?

Para resolver estas preguntas y alcanzar el propósito de esta tercera fase en un primer momento se puede crear un plan de comunicaciones que acompañará ésta y las demás fases. En dicho plan se debe informar en qué consiste el cambio, sus implicaciones y ganancias; difundir piezas que tiendan a disminuir la incertidumbre y procuren transmitir seguridad, informar objetivos, tiempos, indicadores de cambio, establecer símbolos y una narrativa para el cambio, es decir, una metáfora que ambiente y represente el proceso de gestión del cambio.

En un segundo momento, en el de la implementación, es necesario involucrar a los afectados en la construcción de la estrategia, dar posibilidades de participación, construir un plan de formación, entrenamiento y desarrollo para el cambio.

La estrategia de cambio, es oportuno aquí recomendarlo, debe integrar en su narrativa un plan de comunicaciones, un plan de formación, un plan de acompañamiento individual y de equipos.

#### **5.4. Abordaje de la resistencia**

Todo cambio, por ser percibido como una amenaza, por la incertidumbre que genera, por el sentimiento de pérdida que despierta, por el esfuerzo que exige, genera resistencia. Como ya se indicó en apartados anteriores, la resistencia es una respuesta psicológica, un mecanismo de defensa, de las personas ante los cambios. La relación entre la magnitud del cambio y la resistencia es directamente proporcional: cuanto mayor sea el cambio, mayor es el nivel de resistencia. Ésta se manifiesta en diversas formas e intensidades: quejas, errores, enojo, conflictos, apatía, temor,

retramiento, ausentismo, accidentes laborales e, incluso, sabotajes. De ahí que gestionar el cambio es principalmente intervenir y superar la resistencia.

En una iniciativa de cambio gestionado es necesario prever las manifestaciones y las consecuencias de la resistencia, justamente, para poder hallar la manera de minimizarlas.

...se ha pensado tradicionalmente que el cambio debería ser un evento que suceda de manera uniforme y mediante eventos discretizables. Sin embargo, la experiencia muestra que el proceso de cambio presenta una serie de peculiaridades, que deben ser tomadas en cuenta a tiempo de identificar, anticipar y encarar sus efectos sobre las personas (Duque, de Ocampo, & Velásquez, 2013. Pág 150).

El abordaje de la resistencia es la cuarta fase en la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar y exige responder los siguientes interrogantes:

- ¿Qué factores organizacionales favorecen la resistencia y qué otros la dificultan?
- ¿Cómo se manifiesta la resistencia actualmente en las personas?
- ¿Qué factores individuales inciden en las resistencias que se presentan en las personas?
- ¿Cómo perciben las personas del equipo el cambio que se propone?
- ¿Cómo intervenir las resistencias de origen organizacional y cómo las de origen individual?
- ¿Cómo motivar a las personas para que disminuyan y superen las resistencias?

Para identificar la resistencia y sus manifestaciones es necesario que el equipo líder del cambio esté atento a la dinámica de la Dirección, que se escuchen y observen en lo cotidiano las percepciones y conductas de las personas. Para ello, es necesario idear un mecanismo para recoger opiniones y percepciones sobre el cambio e incluso medir clima laboral y factores de riesgo psicosocial porque la experiencia de las personas con el cambio puede incidir en ello.

Intervenir la resistencia implicaría mostrar el cambio con algo compatible con la filosofía de la institución y la Dirección y con sus prácticas. Esto se debe acompañar con actividades como crear, en el marco del proceso de gestión del cambio, metas alcanzables y ubicarlas como hitos del proceso, transmitir entusiasmo por el cambio, promover sus beneficios y estimular la transición. También sería ideal crear un sistema de reconocimientos y estímulos para los avances en la asimilación.

## **5.5. Promoción de la exploración de la iniciativa de cambio**

Después de abordada la resistencia o en simultáneo con ello se hace necesario promover que las personas exploren la iniciativa de cambio. Para ello es necesario armonizar (alinear) las necesidades, valores, intereses y comportamientos de las personas y la Dirección con los de la organización. El cambio genera en las personas sentimientos de pérdida, pero también oportunidades de ganancia.

En esta quinta fase de la propuesta que se trae para la gestión del cambio en la Dirección de Bienestar del ITM es recomendable mostrar que la iniciativa de cambio es provechosa. Si las personas incorporan progresivamente el cambio pueden experimentar mejorías en su desempeño laboral, adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, mejorar relaciones, obtener incentivos y, por este camino, además, los resultados de la Institución y la Dirección mejorarán.

Si el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad de adaptación a los cambios y de la evolución o aprendizaje, que se producen como consecuencia de los mismos, ello no se puede conseguir si las personas no pasan de meros sujetos pacientes a auténticos protagonistas implicados y comprometidos con los mismos. (Ronco y Lladó, 2000. Pág. 68).

Las personas tienden a querer involucrarse más con el cambio si se les da la oportunidad de participar de él, en su planeación y puesta en marcha. Es menos probable que las personas que participan en el cambio, se resistan a él. (Scott & Jaffe, 1993).

En esta quinta fase para impulsar la exploración de la iniciativa de cambio se debe dar respuesta a estos interrogantes:

- ¿Qué dudas y temores tienen las personas sobre la iniciativa de cambio?
- ¿Cómo se sienten las personas frente a la iniciativa de cambio?
- ¿Qué trámite se le da a las ideas o sugerencias que formulan las personas sobre la iniciativa de cambio?
- ¿Cómo concertar con las personas las metas de la iniciativa de cambio?
- ¿De qué forma se han modificado las expectativas de las personas frente al cambio?
- ¿Qué dificultades han experimentado las personas con el cambio?
- ¿Qué trato se le da a los logros en la implementación de la iniciativa y qué trato se le da a los intentos y errores?
- ¿Con qué canales y medios de comunicación cuentan las personas para recibir información sobre la iniciativa de cambio?
- ¿Las personas tienen información clara, suficiente y oportuna sobre la iniciativa de cambio?

Esta fase puede dividirse en dos momentos: el primero, consiste en implicar a las personas y el segundo, en gestionar la comunicación.

Para implicar a las personas con el cambio es necesario darles voz, es decir, recoger no solo su conocimiento técnico, sino también sus reflexiones y emociones frente al cambio. Para ello puede motivárseles a participar de grupos de discusión o focales, lluvias de ideas, habilitar buzones físicos o virtuales de sugerencias; también promover que se vinculen con el proceso de acompañamiento individual. Aquí cobra vital importancia reconocer los intentos, el proceso y no solo los resultados, dar un trámite oportuno y respetuoso a los aportes de las personas y fortalecer el trabajo en equipo.

En la propuesta de gestión del cambio que se formula, ya se anticipó en apartados anteriores, la comunicación es un factor fundamental, de ahí la necesidad de crear un plan fuerte, ágil y coherente

en este sentido. Entender la comunicación como un eje estratégico para la gestión del cambio, es entender que ésta se da en doble vía lo que permite realimentar constantemente el proceso, validar el impacto de la estrategia y enriquecerla con aportes de las personas a las que se les pide cambiar.

La comunicación es un dinamizador del cambio. Involucra a las personas como interlocutores válidos en el proceso. Desde la óptica de la comunicación para el cambio, las personas no sólo son informadas sino formadas. Además, la comunicación cumple funciones motivacionales y de catalizador emocional. Esto hace posible que las opiniones, actitudes y conductas de las personas se modifiquen a medida que se produce la asimilación. También aporta construyendo redes, integrando, motivando y manteniendo relaciones entre las personas de la organización y sus diferentes niveles funcionales.

Arras, Fierro y Jáquez (2008) señalan la importancia de la comunicación en las organizaciones y más en los procesos de cambio. Afirman que las personas a través de la comunicación, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, para transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo. La comunicación es vital para lograr la alineación de las personas en torno a la iniciativa de cambio. En la medida que ellas conozcan la iniciativa, su nivel de importancia y urgencia, la visión de la misma, los beneficios que reportará a la institución, a la Dirección y a los involucrados, se minimizan los riesgos y la incertidumbre, lo que sin duda aporta seguridad y permite la aceptación y el compromiso con el cambio.

En este orden de ideas, gestionar la comunicación implica crear un plan en el que, entre otras, se difundan razones de ganancia personal, grupal e institucional al incorporar el cambio; se promueva como solución a viejos problemas, se transmita entusiasmo con él, se informen los avances y logros del proceso y se apoye a las personas en la transición.

## **5.6. Aceptación y compromiso con el cambio**

Esta sexta fase es el resultado del camino recorrido, es el estado ideal al que se pretendía llegar. Aquí las personas están enfocadas en el plan de gestión del cambio, ejecutan de una nueva manera sus funciones, están en proceso de desarrollar, ya han desarrollado, habilidades, han adquirido conocimientos nuevos.

Las personas en esta fase ya se identifican con una nueva manera de hacer su trabajo y ven en ella una forma clara y eficaz de alcanzar las metas propuestas. Reconocen las ventajas y ganancias que el cambio les ha reportado.

Del arribo a esta fase del cambio dan cuenta las respuestas que se puedan brindar a estas preguntas:

- ¿Qué aprendizajes, a partir de la iniciativa de cambio, han consolidado las personas?
- ¿Ha habido un mejor desempeño en la personas a partir de la implantación de la iniciativa?
- ¿Cómo se evidencia esa mejora en el desempeño?
- ¿Cuál es la percepción actual de las personas sobre el cambio?
- ¿Qué modificaciones favorables ha habido en el clima laboral después de la implementación de la iniciativa?

Las respuestas que se den a estas preguntas, se insiste, dan cuenta del nivel de aceptación o compromiso con el cambio. La manera de llegar a ellas también puede combinar técnicas cuantitativas como encuestas y técnicas cualitativas como entrevistas, talleres y grupos nominales o focales. En este momento del proceso de gestión del cambio debe observarse una diferencia significativa y favorable al cambio, comparando las mediciones iniciales, cuando inició el proceso, y la medición realizada en esta fase. Este movimiento da cuenta, además, del impacto del proceso de gestión del cambio.

## 5.7. Refuerzo y formalización del cambio

En esta séptima y última etapa se propone evaluar el proceso desarrollado para identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora en futuros procesos de cambio. Es este el momento también para idear estrategias tendientes a preservar el compromiso de las personas con el cambio y mantener su motivación.

El cambio se encuentra estable y es necesario normalizarlo y formalizarlo (institucionalizarlo) mediante procedimientos, normas, manuales. En este momento es importante consolidar los logros, “recongelar” en términos de Lewin.

Esta última fase de la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM ha de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo conservar el cambio?
- ¿Cómo preservar el compromiso de las personas con el cambio?
- ¿Qué aprendizajes obtuvimos en el proceso de cambio?
- ¿Qué hicimos bien en el proceso de cambio?
- ¿Qué debemos corregir en futuros procesos de cambio?
- ¿Mediante qué instrumento (norma, procedimiento, manual) debemos institucionalizar el cambio?

En esta última fase de la propuesta de gestión del cambio se encuentran dos componentes: el de refuerzo del cambio y el de la formalización del mismo. Para el refuerzo puede implementarse un evento en el que se celebre y reconozca el camino recorrido, el esfuerzo hecho por las personas para



incorporar el cambio y cómo ha impactado positivamente en el desempeño, el clima y las metas de la Dirección y la Institución.

La formalización, por su parte, consiste en institucionalizar el cambio mediante un instrumento que bien puede ser un manual, un procedimiento, un acto administrativo o norma. La formalización del cambio, vale decir, puede ser una parte del refuerzo y puede llevarse a cabo en el mismo evento.

Finalmente, cabe señalar que cada una de las siete fase anteriores, que sumadas conforman la propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM, debe haber sido planeada estrictamente definiendo su objetivo, los recursos que se requieren para poder cumplirlo, la estrategia para lograrlo, el tiempo que se invertirá en ello y las personas que participarán.

**Tabla 9. Tabla resumen modelo de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional del ITM**

FASE	SUBFASE	INTERROGANTES A LOS QUE DEBE RESPONDER LA FASE	ACCIONES	ACTIVIDADES
<p align="center"><b>1. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO</b></p>	<p align="center">Identificación, análisis y sentido de urgencia de la necesidad de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué debemos cambiar y por qué?</li> <li>- ¿Cuáles son los objetivos que el cambio persigue?</li> <li>- En la Dirección ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras del cambio y cuáles son las fuerzas restrictivas para la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Con qué recursos cuentan la organización, el equipo y las personas para implementar el cambio?</li> <li>- ¿Qué impactos negativos y positivos traerá la iniciativa de cambio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir</li> <li>- Evaluar</li> <li>- Proyectar</li> <li>- Planear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolectar y analizar datos.</li> <li>- Realizar un diagnóstico participativo mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.</li> </ul>
	<p align="center">Identificación de la brecha entre el estado inicial (actual) y el estado objetivo o (final).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el estado actual de la Dirección frente a la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Cuál es el estado ideal de la Dirección respecto de la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Cómo puede la Dirección pasar de manera eficiente del estado actual al estado ideal?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir</li> <li>- Evaluar</li> <li>- Retroalimentar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de encuestas</li> <li>- Talleres</li> <li>- Grupos focales</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
<p align="center"><b>2. CONFORMACIÓN</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién debe ser el patrocinador del cambio y por qué?</li> <li>- ¿Quiénes deben conformar el equipo líder de cambio y por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar</li> <li>- Sensibilizar</li> <li>- Inspirar</li> <li>- Entrenar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitación y/o convocatoria formal para integrar la coalición</li> </ul>

<p><b>DE LA COALICIÓN CONDUCTORA DE CAMBIO</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué necesidades de formación y entrenamiento con relación al cambio en general y a la iniciativa en particular tienen los integrantes del equipo líder?</li> <li>- ¿Quiénes deben ser los agentes de cambio?</li> <li>- ¿Quiénes son los sujetos de cambio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar</li> <li>- Capacitar</li> <li>- Desarrollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evento para compartir la visión y socializar los objetivos del cambio.</li> <li>- Plan de formación y entrenamiento del equipo líderes.</li> </ul>
<p><b>3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO</b></p>	<p>Diseño y difusión de la iniciativa de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo comunicar la necesidad, la visión, los objetivos y la urgencia del cambio?</li> <li>- ¿En cuánto tiempo se debe haber incorporado el cambio?</li> <li>- ¿Cuáles son los indicadores que permitirán evaluar los avances y nivel de incorporación del cambio?</li> <li>- ¿Cuáles son las acciones que se deben implementar para movilizar a las personas hacia el cambio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Planear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de comunicación que Informe en qué consiste el cambio, sus implicaciones y ganancias.</li> <li>- Difusión de piezas que tiendan a disminuir la incertidumbre y transmitir seguridad.</li> <li>- Informar objetivos, tiempos, indicadores de cambio.</li> <li>- Establecer símbolos y una narrativa para el cambio. (Una metáfora que represente el proceso).</li> </ul>
	<p>Implementación de la iniciativa de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué conocimientos deben adquirir las personas para incorporar el cambio?</li> <li>- ¿Qué habilidades deben desarrollar las personas para incorporar el cambio?</li> <li>- ¿Cómo acompañar a las personas en la transición?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrar</li> <li>- Formar</li> <li>- Entrenar</li> <li>- Acompañar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrar a los afectados en la construcción de la estrategia.</li> <li>- Dar posibilidades de participación.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo estimular en las personas su compromiso con el cambio?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir un plan de formación, entrenamiento y desarrollo para el cambio.</li> <li>- Plan de comunicaciones.</li> <li>- Plan de acompañamiento</li> </ul>
<b>4. ABORDAJE DE LA RESISTENCIA</b>	Identificación de las resistencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué factores organizacionales favorecen y dificultan superar la resistencia?</li> <li>- ¿Qué factores individuales inciden en las resistencias que se presentan en las personas?</li> <li>- ¿Cómo se manifiesta la resistencia actualmente en las personas?</li> <li>- ¿Cómo perciben las personas del equipo el cambio que se propone?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar</li> <li>- Escuchar</li> <li>- Identificar</li> <li>- Medir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un mecanismo para recoger opiniones y percepciones sobre el cambio.</li> <li>- Medir clima laboral y factores de riesgo psicosocial.</li> </ul>
	Intervención de la resistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo intervenir las resistencias de origen organizacional y cómo las de origen individual?</li> <li>- ¿Cómo motivar a las personas para que disminuyan y superen las resistencias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Reconocer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear metas alcanzables y convertirlas en hitos.</li> <li>- Transmitir entusiasmo por el cambio, promover sus beneficios.</li> <li>- Reconocer un sistema o política de reconocimiento y estímulos para los avances en el proceso.</li> <li>- Mostrar la compatibilidad del cambio con la filosofía</li> </ul>

				de la institución y la dirección y con sus prácticas
<p><b>5.</b></p> <p><b>PROMOCIÓN DE LA EXPLORACIÓN DE LA INICIATIVA DE CAMBIO</b></p>	<p>Implicar a las personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué dudas y temores tienen las personas sobre la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Cómo se sienten las personas frente a la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Qué trámite se le da a las ideas o sugerencias que formulan las personas sobre la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Cómo concertar con las personas las metas de la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿De qué forma se han modificado las expectativas de las personas frente al cambio?</li> <li>- ¿Qué dificultades han experimentado las personas con el cambio?</li> <li>- ¿Qué trato se le da a los logros en la implementación de la iniciativa y qué trato se le da a los intentos y errores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar</li> <li>- Preguntar</li> <li>- Escuchar</li> <li>- Observar</li> <li>- Entrenar</li> <li>- Retroalimentar</li> <li>- Apoyar</li> <li>- Acompañar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar la participación mediante grupos de discusión o focales, lluvias de ideas o buzones de sugerencias.</li> <li>- Abrir la posibilidad de acompañamientos individuales.</li> <li>- Preguntar franca, pública y abiertamente por los diferentes medios si las personas perciben mejores maneras de hacer el proceso de cambio y darle un trámite oportuno y respetuoso a sus sugerencias, ideas u observaciones.</li> <li>- Reconocer los intentos y no solo los logros.</li> <li>- Recoger aprendizajes de los errores.</li> <li>- Desarrollar y/o fortalecer la competencia de trabajo en equipo.</li> </ul>

	<p>Gestionar la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Con qué canales y medios de comunicación cuentan las personas para recibir información sobre la iniciativa de cambio?</li> <li>- ¿Las personas tienen información clara, suficiente y oportuna sobre la iniciativa de cambio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Informar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un plan de comunicaciones para difundir las razones de ganancia personal, grupal e institucional al incorporar el cambio.</li> <li>- Promover el cambio como solución a viejos problemas</li> <li>- Transmitir entusiasmo con la iniciativa.</li> <li>- Apoyar a las personas en la transición; Informar los avances y logros del proceso.</li> </ul>
<p><b>6.</b></p> <p><b>ACEPTACIÓN Y COMPROMISO CON EL CAMBIO</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué aprendizajes, a partir de la iniciativa de cambio, han consolidado las personas?</li> <li>- ¿Ha habido un mejor desempeño en la personas a partir de la implantación de la iniciativa? ¿Cómo se evidencia?</li> <li>- ¿Cuál es la percepción actual de las personas sobre el cambio?</li> <li>- ¿Qué modificaciones favorables ha habido en el clima laboral después de la implementación de la iniciativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear</li> <li>- Evaluar</li> <li>- Medir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuestas, grupos focales o nominales y entrevistas.</li> </ul>
<p><b>7.</b></p> <p><b>REFUERZO</b></p>	<p>Refuerzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo conservar el cambio?</li> <li>- ¿Cómo preservar el compromiso de las personas con el cambio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Evaluar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar y reconocer en un evento público el</li> </ul>

<b>Y FORMALIZACIÓN DEL CAMBIO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué aprendizajes obtuvimos en el proceso de cambio?</li> <li>- ¿Qué hicimos bien en el proceso de cambio?</li> <li>- ¿Qué debemos corregir en futuros procesos de cambio?</li> </ul>		camino recorrido y el cambio.
	Formalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Mediante qué instrumento (norma, procedimiento, manual) debemos institucionalizar el cambio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizar</li> <li>- Proyectar</li> <li>- Comunicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizar y/o institucionalizar el cambio mediante un instrumento o documento como un manual, un procedimiento, una circular, una norma.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de Romero (1999) y Scott y Jaffe (1993).

## 6. LIMITACIONES DE LA PROPUESTA

Se identifican como limitaciones a esta propuesta de gestión del cambio organizacional desde la perspectiva del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano, las siguientes:

1. Esta propuesta de gestión del cambio solo es aplicable a la Dirección de Bienestar Institucional del ITM pues responde a sus particularidades y necesidades.
2. La propuesta y el modelo de gestión del cambio que de ella se derive requiere de un diagnóstico previo para cada iniciativa de cambio.
3. La propuesta de gestión del cambio que aquí se consigna solo es aplicable a cambios de alto impacto institucional o en la Dirección como: cambios en el tipo y la dinámica de los servicios que la Dirección ofrece, en el propósito y/o la misión de la Dirección, en la dinámica de trabajo, en la estructura de la Dirección.
4. Los limitantes culturales de la institución podrían dificultar la implementación de la propuesta
5. La gestión de recursos institucionales y aspectos particulares en la dinámica de contratación pueden obstaculizar la implementación de la propuesta.
6. Las condiciones actuales frente a la pandemia ha ocasionado retrasos e incertidumbre en el desarrollo de actividades que regularmente se llevan a cabo de manera presencial. Esto, sumado a los cambios en la prestación de servicios mediados por la virtualidad, requiere el fortalecimiento de nuevos esquemas de trabajo para su efectiva implementación.



## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- Investigaciones realizadas por Salom y Romero (1992) plantean que el logro es la condición motivacional que en mayor medida determina en el crecimiento psicológico. En el desarrollo de esta propuesta, se pudo evidenciar desde las directrices institucionales y la Dirección de Bienestar la orientación al logro para promover y articular los procesos estratégicos y operativos para garantizar la implementación de los nuevos lineamientos del Ministerio de Educación
- En el análisis de las dimensiones del crecimiento psicológico, los resultados del diagnóstico se ubican en el rango de normalidad del referente de comparación, siendo más favorable la calificación obtenida en la dimensión de Apertura al Cambio.
- En el diagnóstico hecho se observa que el resultado en la dimensión de Flexibilidad es el más bajo en los colaboradores practicantes. Al respecto, las personas menores de edad y con menor nivel de escolaridad son los grupos que revelan menor condición para enfrentar los retos de adaptabilidad. En contraste, los empleados con nivel académico de maestría y que superan los 55 años obtienen el nivel más en el indicador general de Crecimiento psicológico.
- Tanto en las entrevistas como en el grupo focal se evidenció que en la dimensión de flexibilidad se identifican limitantes, particularmente en la incorporación de herramientas tecnológicas en el quehacer de las personas que conforman la Dirección de Bienestar y en la asimilación de cambios. Esto conlleva a que los colaboradores del área requieren de capacitación en herramientas TIC y la creación de material didáctico (videos, objetos

virtuales de aprendizaje, contenidos digitales y diagnósticos de conocimientos previos) que les permita realizar sus labores de manera efectiva.

- De acuerdo a la información recabada, algunos colaboradores de la Dirección presentan dificultades técnicas, emocionales y actitudinales al enfrentar nuevas situaciones.
- Tal como se presenta en la propuesta en la implementación de la gestión del cambio, la valoración más positiva sobre la realidad repercute favorablemente en el nivel de satisfacción laboral, y esto se refleja en el desempeño. Por lo anterior, aunado a los esfuerzos para favorecer las condiciones laborales que permeen el ambiente psicosocial adecuado, es importante garantizar un eficaz puente de comunicación como dinamizador del cambio, que se articule con los objetivos organizacionales e individuales de crecimiento personal.
- Se evidencia en la Dirección la aceptación de la premisa según la cual un manejo adecuado del fracaso puede ser visto como una oportunidad; toda vez que se valora positivamente el aprendizaje derivado de las situaciones de fracaso o error y le permite al área la creación de curvas de aprendizaje y la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias.
- Las habilidades son la forma de materializar el potencial de las personas. Una de esas habilidades es el crecimiento psicológico y éste se puede desarrollar mediante el entrenamiento y formación en un contexto de cambios vertiginosos y constantes.
- En la Dirección son fuentes de incertidumbre laboral la diversidad de los usuarios y la variedad de sus requerimientos, la falta de claridad en los procesos y políticas institucionales y las dificultades que se presentan para cumplir con la planeación, debido a la participación de otras áreas de la institución o entidades y personas externas a ella.

- En la Dirección de Bienestar Institucional se asocia la autonomía a la responsabilidad y la autogestión. Se reconoce una relativa autonomía para proponer, pero una muy limitada para ejecutar. Por otro lado, es deseable que los integrantes del equipo desarrollen un mayor nivel de autonomía y empoderamiento para mejorar los indicadores en la prestación de los servicios y orientación de los programas que ejecutan.
- Implementar un modelo de gestión del cambio para a la Dirección de Bienestar Institucional es pertinente, dado que permite conformar una coalición que congregue en torno al cambio a personas con poder (formal e informal) y personas con ascendencia y liderazgo natural en la organización, también a actores y grupos de interés como a personas externas (consultores, asesores) que puedan apoyar las iniciativas de cambio.
- Todo cambio genera resistencia. La relación entre la magnitud del cambio y la resistencia es directamente proporcional: cuanto mayor sea el impacto del cambio, mayor es el nivel de resistencia que se presenta. Ésta se manifiesta en diversas formas e intensidades: quejas, errores, enojo, conflictos, apatía, temor, retraimiento, ausentismo, accidentes laborales e, incluso, sabotajes. De ahí que gestionar el cambio implica intervenir y superar la resistencia. Tal como se plantea en la propuesta, las estrategias que se empleen en la Dirección de Bienestar Institucional deben posibilitar iniciativas de cambio gestionado para de esta manera intervenir o minimizar el impacto, las manifestaciones y las consecuencias de la resistencia.
- Formar a los líderes para el cambio es determinante en los procesos que lo gestionan. El liderazgo para el cambio debe ser integral, esto es, incluir: capacidad y deseo de dirección, capacidad para asumir responsabilidades y de influir y motivar, credibilidad y reconocimiento, conocimiento de la organización y en el contexto al que se adscribe; desarrollo de trabajo en equipo, respeto y reconocimiento de las personas y sus diferencias.

- La propuesta de gestión del cambio para la Dirección de Bienestar Institucional reconoce la importancia de la formación y creación de espacios multidisciplinarios que permitan el empoderamiento y la gestión de equipos autodirigidos.

## 7.2. Recomendaciones

- Implementar la propuesta que aquí se presenta en futuras iniciativas de cambio como elemento articulador de los planes de desarrollo futuros que se lideran desde la alta gerencia y los niveles de mandos medios (líderes de otros procesos académicos y administrativos).
- Futuros trabajos en esta línea pueden orientarse a crear propuestas para otras unidades de la institución. Incluso podría construirse un modelo de gestión del cambio institucional.
- Una futura investigación podría también explorar la relación entre el crecimiento psicológico y el *engagement* en la Dirección de Bienestar.
- Sería pertinente indagar la incidencia de la puesta en marcha de la propuesta de gestión del cambio en el relacionamiento con los usuarios.
- Alrededor de la gestión del cambio, también pueden desarrollarse otras investigaciones explorando la relación con variables como: satisfacción laboral, expectativas, o autoeficacia, aprendizaje organizacional, gestión de conocimiento, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11), 9-24. Obtenido de: <http://www.humanas.unal.edu.co/cyco/files/8912/8956/4913/Articulo%20%20Cuatro%20preguntas%20para%20iniciarse%20en%20el%20cambio%20organizacional.pdf>
- Arras, A., Fierro, L. y Jáquez, J. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63(11), 418-434.
- Bañados C., C. (2015). Variables que influyen en un proceso de cambio en Instituciones de Educación Superior: estudio de caso de la renovación curricular en las carreras de Ingeniería en bío-bío. 735. (D. d. Social, Ed.) Sevilla, España: Universidad Pablo de Olavide. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018, de <http://hdl.handle.net/10433/2190>
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Inglaterra: Reading Berkshire.
- Beckhard, R., Dyer, W., & Gibb, J. (1983). Managing change in the family firm - issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59-66. doi:10.1016/0090-2616(83)90022-0.
- Blanchard, K. y Britt, J. et al (2010). *¿Quién mató el cambio? Historia de un asesinato corporativo*. Traducción de Germán Pérez. Norma. Bogotá.
- Bóhrt, R. (2001) *Resistencia al Cambio y Transición de las Organizaciones*. La Paz. Memoria Doctoral (en proceso).
- Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, Vol. 9 No. 1, 51-67

- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cantisano, G. T., Bañuelos, A. L., Descals, F. P., & Amo, E. A. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema*, 16(3), 363-368.
- Castaño, J. C., Lanzas, A. M., & López, M. E. (2007). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. *Scientia et technica*, 1(1), 369-373.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Las estrategias de adaptación de las organizaciones*. México: Trillas.
- Congreso de Colombia (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Díaz, G. (2005). Los grupos focales, su utilidad para el médico de familia. *Revista Cubana Medicina General Integral*, 21 (3), 1-9. Recuperado el 20 abril de 2020, de [www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol21\\_3-4\\_05/mgi213-405.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol21_3-4_05/mgi213-405.pdf).
- Duque, M. E. L., de Ocampo, L. E. R., & Velásquez, G. L. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica*, 18(1), 149-157.

Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. Ediciones Morata, S. L (2007) Mejía Lequerica, Madrid.

Foladori, H. (2011). La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo. Recuperado de: [www.psicología-grupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicología-grupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html).

Galeano, E. (2004). Investigación documental: una estrategia no reactiva de investigación social. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada, 113-144.

García López, J.M. (2011). El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos. En Contribuciones a la Economía. Recuperado 02 de mayo de 2020 de <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J.(1994) La organización. Addison -Wesley Iberoamericana. S.A.

Grant, B., Colello, S., Riehle, M., & Dende, D. (2010). An evaluation of the nursing practice environment and successful change management using the new generation Magnet Model. MEDLINE/PubMed (U.S. National Library of Medicine). Journal of nursing management, April 2010,18(3), pp.326-31.

Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 7(4), 23-63.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thompson.

Homan, AC, Van Knippenberg, D., Van Kleef, GA y De Dreu, CK (2007). Unir las fallas al valorar la diversidad: creencias de diversidad, elaboración de información y desempeño en diversos grupos de trabajo. Revista de psicología aplicada , 92 (5), 1189.

Instituto Tecnológico Metropolitano. (2018). Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Resolución 371 del 4 de mayo. <https://www.itm.edu.co/institucion-17/sistema-integrado-de-gestion/mapa-de-procesos/>

- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2019) Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2018 Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM. <https://recreditacion.itm.edu.co/docs/factores/Documentaci%C3%B3nRecreditaci%C3%B3ndigital.pdf>.
- Kaiser, B. & DeVries, K. (2010). Introduction to the special issue on developing flexible and adaptable leaders for an age of uncertainty. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 77-80.
- Kaiser, R. B., Overfield, D. V., & Kaplan, R. E. (2010). Leadership Versatility Index version 3.0 facilitator's guide. Greensboro, NC: Kaplan DeVries Inc.
- Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. New York: Free Press.
- Karp, T. (2006). Transforming organisations for organic growth: The DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
- Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. (2009). The Kirkpatrick Model: Past, present and future. *Chief Learning Officer*, 8(11), 20-55.
- Kissler, G. (1991). *The Change Riders: Managing The Power Of Change*. MA: Addison Wesley, Reading.
- Kitzinger, J. (1995). Education and debate Qualitative Research: Introducing focus groups. *Sociology of Health*, 311,299-302. Recuperado el 11 de abril del 2020, de [www.bmj.com/cgi/content/full/311/7000/299](http://www.bmj.com/cgi/content/full/311/7000/299)
- Kotter, John P (1997). *El líder del cambio*. McGraw- Hill. México. Traducción de Paulina Díaz Cortés.
- Kotter, John P (2001). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. Harvard Business Review (ed.), *Gestión del cambio*, 7-20.



- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Ediciones Granica SA.
- Krueger, R. (2006b). Is it a focus group? tips on how to tell. *Spotlight On Research*, 33 (4), 363-366. recuperado el 11 de abril de 2020, de [www.jwocnonline.com/pt/re/jwocn/fulltext.00152192-200607000-00003.htm](http://www.jwocnonline.com/pt/re/jwocn/fulltext.00152192-200607000-00003.htm)
- Kübler-Ross, E., & Daurella, N. (1975). *Sobre la muerte y los moribundos* (Vol. 975). Madrid: Grijalbo.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. Greenwood Publishing Group.
- Lisbona, A. (2004). La diversidad en las organizaciones. En F. J. Palací (Dir.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 279-300). Madrid: Pearson Prentice.
- Littlewood, H. F. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En J. F. Uribe (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: UNAM.
- López, P. A., & Arévalo, A. M. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 75-95.
- Matuk, G. D. (1996). *Atmósfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*. *Tramas*, 10, 51-78. Recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/revista/tramas-mexico-d-f>.
- Matuk, G. D. (2018). *Constelación y campo: psicología de Kurt Lewin*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Meneghel, I., Martínez Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica*.

- Morales de Romero, N. (1994). Motivos, expectativas y crecimiento psicológico. *Memorias EVEMO* 4, 85-94.
- Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: An integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17(2), 191-211.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Newton, N. A., Khanna, C., & Thompson, J. (2008). Workplace failure: Mastering the last taboo. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(3), 227.
- Nguyen Huy, QUY (2001). Tiempo, capacidad temporal y cambio planificado. *Academy of management Review*, 26 (4), 601-623
- Packard, T., & Shih, A. (2014). Organizational change tactics: The evidence base in the literature. *Journal of evidence-based social work*, 11(5), 498-510.
- Polivy, J. & Herman, P. (2002). If at first you don't succeed false hopes of self-change. *American Psychologist*, 57(9), 677-689.
- Porras, J. (1988)- *Análisis de flujos: Métodos para diagnosticar y administrar el cambio organizacional.*-- México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Quintero Félix, Jorge E., Corrales Bargueño, Víctor Antonio, Martínez Huerta, Ramón, & Aréchiga Sánchez, Gloria. (2010). El cambio conducido en la universidad: la percepción de los académicos. *Revista de la educación superior*, 39(153), 7-22. Recuperado en 02 de mayo de 2020, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018527602010000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018527602010000100001&lng=es&tlng=es).

Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa* (18), 50-63. Recuperado el 4 de Noviembre de 2018, de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Pearsons Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.

Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8va Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Romero, O. (1999). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Tercera Edición. Mérida: ROGYA.

Romero, O. (1994). Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13 (2), 93-106.

Romero, O. y Salom, C. (1994). Construcción Motivacional del Crecimiento Psicológico: Análisis Causal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13 (2), 117 -126.

Romero, O. (1994). Potencial de Crecimiento personal, Disposición al Cambio y Desarrollo Social. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13 (2), 147-164.

Ronco, E., & Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Paidós. Barcelona

Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva*. *Psicología positiva aplicada*.

- Salom, C. y Romero, O. (1994). Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales en trabajadores industriales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13 (2), 107-116.
- Salom, C. y Romero, O. (1992). Crecimiento Psicológico: cómo es afectado por el logro, el poder positivo y el estrés. *Memorias EVEMO 4*, 38-44.
- Sanín, A. (2007). Estudio de diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial asociadas al género, nivel educativo y nivel jerárquico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 38-62.
- Sanín, A. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que miden factores psicosociales disposicionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 146-173.
- Sanín, A. (2011). Crecimiento psicológico y desempeño laboral: el rol mediador de la satisfacción laboral (Tesis de Master no publicada). Universidad Jaime I. Castellón, España
- Sanín Posada, A. (2011). La estructura factorial del crecimiento psicológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 140-148.
- Sanín Posada, J., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13 (1)
- Sanín Posada, A. (2016). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que miden factores psicosociales disposicionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 146-173.
- Schein, EH (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1993). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones: guía práctica para gerentes* (No. D10 S299). Grupo Editorial Iberoamérica.

- Scott, Cynthia D. & Dennis T. Jaffe. (1988). Survive and Thrive in times of change. *Training and Development Journal*. 42:4 (April), pp. 25-27
- Schmuck, R., & Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. California: University Associates.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
- Sekerka, L., Brumbaugh, A., Rosa, J., & Cooperrider, D. (2006). Comparing appreciative inquiry to a diagnostic technique in organizational change: the moderating effects of gender. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9 (4), pp.449-489.
- Senge, Peter (1992) Peter. *La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* Gránica. España
- Soto, R. G. (2018). Las explicaciones antropológicas emic/etic para comprender la confrontación en investigación y escuela en el tratamiento de la diversidad cultural (segregación versus integración). *Gazeta de Antropología*, 34 (1).
- Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 1286 – 1291.
- Taborda, H. (2010). Modelos bayesianos de inferencia psicológica: ¿cómo predecir acciones en situaciones de incertidumbre? *Universitas Psychologica*, 9(2), 495- 507
- Tamayo, I., Gutierrez, L., & Martinez, F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Congreso Hispano Francés de AEDEM.

- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: CINCEL.
- Vinter, R. D. (1960). Ronald Lippitt, Jeanne Watson, and Bruce Westley, *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques* (Book Review). *Social Service Review*, 34(2), 247.
- Wanberg, C. & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Yamakawa, P., Noriega, C. O., Linares, A. N., & Ramírez, W. V. (2012). Improving ITIL compliance using change management practices: a finance sector case study. *Business Process Management Journal*.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley