

GESTIÓN DEL CAMBIO CON UN ENFOQUE ESTATAL

LINA MARÍA QUIROGA NOVA

TUTOR

PATRICIA VARGAS QUIROGA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

BOGOTÁ D.C

2012

GESTIÓN DEL CAMBIO CON UN ENFOQUE ESTATAL

LINA MARÍA QUIROGA NOVA

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN HUMANA

TUTOR

PATRICIA VARGAS QUIROGA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

BOGOTÁ D.C

2012

## Resumen

La presente investigación se aplica con base en las metodologías existentes sobre gestión del cambio organizacional, enfocadas hacia las transformaciones en cuanto a mejoramiento continuo en una entidad Estatal. En el marco teórico se presentan definiciones, tipos de cambio, tipos de resistencia y agentes, esto con el fin de conocer de forma general las características de un proceso de cambio. Posteriormente, se muestran las herramientas gerenciales y modelos que respaldan el desarrollo de un proceso de cambio exitoso, esto con el fin de maximizar los beneficios obtenidos por las empresas. Con el fin de presentar la aplicabilidad del marco teórico, se finaliza concluyendo con una serie de actividades requeridas para la implementación del cambio en la entidad Estatal.

**PALABRAS CLAVES:** Beneficios, cambio, capacitación, cultura, datos, diagnóstico, entrenamiento, estrategia, gestión, gestores, motivación, objetivos, resistencia, retroalimentación, seguimiento.

**MATERIAS:** Gestión del cambio, la cultura y el clima organizacional, y Proceso Estratégico de la Gestión Humana.

### **Abstract**

The research is based on change management organizational methodologies, focused towards the transformation and continuous improvement in state organization. In order to know the characteristics of a change process, the research define the theoretical framework, exchange rates, agents types and resistance. Subsequently, show a sample of management tools and models that support the development of a successful change process to maximize the organization benefits. Demonstrates the theoretical framework applicability with a series of activities required to implement the change in the State organization.

**KEYWORDS:** Benefits, exchange, training, culture, data, diagnosis, training, strategy, management, managers, motivation, goals, resistance, feedback, follow up.

**SUBJECT:** Change management, culture and organizational climate, Human Strategic Management Process

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	6
2. Justificación.....	7
3. Objetivos.....	9
3.1. Objetivo General .....	9
3.2. Objetivos Específicos .....	9
4. Planteamiento del Problema .....	10
5. Resultados Esperados .....	10
6. Marco Teórico o Conceptual .....	11
6.1. Fundamentos sobre Gestión del Cambio Organizacional.....	11
6.2. Agentes de Cambio Permanente.....	14
6.3. Inconvenientes que se presentan durante la Gestión del Cambio en Mejoramiento Continuo .....	15
6.4. Casos exitosos frente a la Gestión del Cambio.....	22
6.5. Modelos o Herramientas de Gestión del Cambio Organizacional .....	27
7. Situación actual de la entidad del sector Estatal.....	40
8. Propuesta esquema de actividades Gestión del Cambio entidad del sector Estatal.....	41
9. Conclusión.....	46
10. Bibliografía.....	47

## **1. Introducción**

Las empresas actualmente se encuentran expuestas a cambios de tipo tecnológico, a nuevas normas, al rediseño de los procesos y un sinnúmero de variables que pueden generar incertidumbre y confusión. Es por esto que este proyecto de investigación se orienta hacia el estudio e identificación de herramientas gerenciales que faciliten el proceso de cambio organizacional.

Este proyecto se orientó hacia una investigación académica en el desarrollo de la Especialización de Gestión Humana, pero que servirá de documento de referencia para la planificación de procesos de cambios en una entidad Estatal.

Con el fin de que el cambio no sea visualizado como una amenaza al status quo, sino como una oportunidad para la empresa que lo implementa, es necesario desarrollar una búsqueda y conocimiento de instrumentos que faciliten la administración del cambio, contemplando los diferentes factores que lo afectan

De acuerdo con lo anterior, este documento muestra clara y prácticamente el marco teórico sobre gestión del cambio y los posibles caminos que maximizarán los beneficios a obtener con el mismo, respaldando con esto los procesos de mejoramiento continuo en las organizaciones, aplicados a un caso empresarial.

## 2. Justificación

Hoy por hoy es de vital importancia que desde los roles del responsable de Gestión Humana se trabaje sobre la Gestión del Cambio Organizacional, entendiendo que esta es una disciplina que se encuentra en expansión para facilitar a las empresas el logro de sus objetivos estratégicos.

La importancia de la adecuada gestión del cambio radica en varias razones dentro de las cuales se encuentra prevenir los altos índices de fracasos que se presentan en las empresas, que representan igualmente un lucro cesante generado por los cambios ineficientes.

Las organizaciones actualmente se encuentran en un ambiente externo cambiante y volátil en cuanto a factores como sociedad, ciencia, tecnología y economía, por lo cual requieren encontrarse preparadas para enfrentar estos continuos y rápidos cambios con el fin de sobresalir en el sector en el que se encuentran, logrando con esto un nivel competitivo adecuado.

Este es igualmente el caso de las entidades Estatales, que adicionalmente fueron conformadas en una época en que el entorno era más estable y con cambios moderados, por lo cual la cultura de gestionar el cambio no era su prioridad; sin embargo las condiciones han variado, y estas organizaciones por su compromiso con el ciudadano deben trabajar sobre la mejora continua y transformaciones en caso de requerirlas para ofrecer un mejor servicio, evitando que estos cambios lleguen a afectar a su cliente y respaldando completamente el cumplimiento de la normatividad existente, de donde radica la importancia de que este tipo de organizaciones aplique una metodología específica para realizar una adecuada gestión del cambio.

El propósito de esta investigación es analizar información relacionada con la gestión del cambio incluyendo los modelos exitosos definidos por autores reconocidos, identificando los parámetros de los procesos de gestión del cambio con el fin de emplearlos como herramienta para facilitar las transformaciones en una empresa del sector Estatal, con el fin de respaldar los

procesos de mejoramiento continuo de la misma desarrollados por los líderes de calidad o áreas de Planeación de las entidades.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer un esquema de actividades sobre Gestión del Cambio Organizacional para una entidad del sector Estatal a partir de las metodologías existentes.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Conceptualizar el cambio organizacional.
- Estudiar las metodologías de Gestión del Cambio y analizar enfoques exitosos, identificando las fortalezas en la metodología empleada.
- Definir las etapas específicas para una adecuada Gestión del Cambio en una entidad pública colombiana.

#### **4. Planteamiento del Problema**

No existen directrices claras para la implementación de los proyectos relacionados con el área de Mejoramiento Continuo, los cuales generan a nivel general cambios en una organización en cuanto a sus sistemas de gestión, presentándose resistencia por parte de los servidores públicos que deben participar en los mismos, siendo estos una herramienta que permite hacer mejor el trabajo, simplificarlo y lograr una mayor satisfacción personal.

#### **5. Resultados Esperados**

De acuerdo con los objetivos definidos se espera establecer unos parámetros y etapas necesarias para realizar una adecuada Gestión del Cambio en una entidad pública colombiana, con el fin de que sirva de herramienta en la gestión para los directivos de esta organización en el momento en que requieran desarrollar cambios enfocados a mejoramiento continuo de la misma.

Con esta investigación se pretende definir aspectos precisos para una entidad Estatal sobre la importancia que tiene una adecuada gestión del cambio como herramienta para la búsqueda de la calidad en sus procesos, con el menor impacto negativo posible.

## 6. Marco Teórico o Conceptual

### 6.1. Fundamentos sobre Gestión del Cambio Organizacional

Teniendo en cuenta el enfoque dado a la investigación sobre un caso empresarial, es importante iniciar conociendo lo que representa la gestión del cambio para varios autores:

Iniciando con la definición de cambio organizacional se tiene que cambio es pasar de una situación (personal, grupal o social) a otra; suponiendo una modificación de valores, actitudes y conducta. El cambio está protagonizado por sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales) en un tiempo y en un espacio determinado. (Tomado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5612-cambio-organizacional.html> Octubre 15/2012).

Patricia Cisneros (2009), muestra aspectos importantes sobre gestión del cambio como son:

- Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.
- Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la anterior.
- Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero si bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.
- Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano.
- Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso complejo, tanto a nivel personal como organizacional.

- La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.
- El cambio no debe ser autoritario ya que así es difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Continuando con el análisis sobre la gestión del cambio en las organizaciones, es importante identificar los tipos de cambios que existen en las mismas, dentro de los cuales se encuentran:

- Los cambios que se dan en una organización como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.
- Los cambios que buscan adelantarse a situaciones del entorno o del interior de la organización, su propósito es ajustar la empresa a escenarios futuros, analizando las oportunidades en el ambiente externo y ayudando a superar las debilidades en el ambiente interno.

De acuerdo con lo definido por Eduard Press (2008, p. 144- 155), se describen dos tipos de cambio: el cambio dentro del sistema, el cual es el cambio para que todo siga igual, son los cambios necesarios para mantener el equilibrio, cambios en procedimientos, estilos de dirección, en la política de contratación del personal, etc.; estos cambios se presentan cuando se mantiene la estructura organizacional. Y el otro tipo de cambio es el cambio del sistema, donde se requiere un nuevo tipo de equilibrio, y por lo tanto más profundo.

Adicional a los tipos de cambio definidos por Eduard Press, Ángela Enríquez López en su artículo La Gerencia del Cambio (2010) plantea cuatro esferas del cambio:

- Cambio en la estructura: Implica transformar las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, políticas, rediseño de puestos en general el cambio de condiciones. En este punto se cambian las tareas y elementos claves del diseño de la organización tales como las

responsabilidades de las áreas, el estilo de dirección, los horarios y el sistema de compensación.

- Cambio en la tecnología: se requiere introducir innovación, nuevos equipos y herramientas, métodos de operación creativos e incluso se pueden introducir o cambiar sistemas de información.
- Cambio de la ubicación física: se requiere cuando la planta física se hace pequeña respecto de las necesidades o la cantidad de empleados que laboran allí.
- Cambio en la gente: involucra el cambio en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, a través de procesos de toma de decisiones, sensibilización, comunicación y solución de problemas.

Frente a esta información y en el contexto de las organizaciones, es necesario que los directivos de las mismas conozcan y sepan identificar en qué momento de su gestión se necesita un cambio, para lo cual se muestran los siguientes ejemplos (Tomado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5612-cambio-organizacional.html> Octubre 15/2012):

- Existen señales del contexto que determinan como conveniente o urgente un cambio. Existe una dinámica de los mercados o de la competencia o de innovación que lo impulsa.
- Necesitan cambiarse las relaciones individuales.
- Necesitan realizarse cambios en unidades y equipos de la organización.
- Debe cambiarse la estrategia de aprendizaje organizacional.
- Necesitan realizarse cambios en las estrategias de innovación y gestión del conocimiento.
- Deben modificarse los procesos, es necesaria una reingeniería.
- Debe modificarse la estructura organizacional.
- Desea modificarse la cultura, la ideología y los valores organizacionales imperantes.
- Deben transformarse las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización.
- Existen conflictos en la organización que requieren de una intervención para resolverlos.

Actualmente las entidades deben ver los cambios como una herramienta de desarrollo organizacional, se deben superar los ejercicios que han fracasado y poner la mayoría de esfuerzos hacia el cambio.

## **6.2. Agentes de Cambio Permanente**

Según Ángela Enríquez López, en su artículo La Gerencia del Cambio (2010), existen diferentes fuerzas que impulsan el cambio tales como la naturaleza del trabajo, la tecnología, colapsos económicos, competencia, tendencias sociales y política mundial.

Menciona que un programa de cambio exitoso puede tener uno de estos objetivos: superar la resistencia, crear una visión compartida de la posición futura, generar un respaldo por parte de la dirección para el cambio propuesto y/o mantener el impulso hacia el cambio con el fin de lograr su ejecución total.

Algunas de las fortalezas identificadas en la gestión del cambio son: las personas de la organización son el motor del cambio, los integrantes claves de la empresa deben reconocer la necesidad de cambio y ser motivados por los resultados esperados, y debe evidenciarse una disposición para modificar procedimientos.

En la edición No 61 de la Revista Clase Empresarial, Jaime Bueno Miranda, Presidente de KPMG Colombia, en su artículo “Protagonistas de 59 transformaciones en Colombia”, discrimina a los patrocinadores del cambio, los cuales son:

- Alta dirección: Encargados de legitimar el cambio y con la capacidad de garantizar los recursos necesarios para el mismo. Son quienes impulsan, motivan y deciden realizar los cambios.
- Equipos de implementación: Responsables de implantar el cambio.
- Protagonistas del cambio: Grupo que debe cambiar como consecuencia de la transformación.
- Trabajo con los grupos específicos de manera secuencial: Asegurar el trabajo de un grupo para inicial el trabajo con el siguiente.

Así mismo, plantea los siguientes factores que afectan de forma relevante el nivel de compromiso en los integrantes de la organización durante un proceso de cambio:

- Ausencia de entendimiento unificado del proyecto.
- Ausencia de cuantificación de beneficios y resultados.
- Desconocimiento de las implicaciones de liderar un proceso de cambio.
- Desinterés o incapacidad de actuar para garantizar los recursos necesarios por los diferentes equipos de trabajo.

### **6.3. Inconvenientes que se presentan durante la Gestión del Cambio en Mejoramiento Continuo**

Teniendo en cuenta que las entidades con el paso del tiempo han tenido experiencias no agradables en la implementación de los cambios, y que más que resultados satisfactorios les han dejado innumerables pérdidas, inconformismo y desmotivación; resulta de vital importancia conocer los factores o inconvenientes que comúnmente se evidencian en los procesos de cambio organizacional, esto con el fin de tomar las medidas pertinentes frente al riesgo que existe de que estas situaciones se materialicen en las futuras transformaciones que se requieran:

En el artículo “Cambio organizacional: 8 razones por las cuales la gente se resiste al cambio” (tomado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5612-cambio-organizacional.html> Octubre 15 de 2012), se relacionan las siguientes causas:

- Pérdida de estatus o seguridad en el trabajo. No forma parte de la naturaleza humana realizar cambios que puedan ser dañinos para la situación actual. El cambio es dañino desde el rol de cada persona dentro de la organización. Sin una estrategia para el cambio bien pensada, los líderes deberán enfrentar muchísima resistencia y rotación.
- No se refuerzan los sistemas de recompensas. “Los gerentes obtienen lo que recompensan”. Los empleados van a rechazar el cambio cuando no vean que les reporta alguna recompensa. Cuando se implementa un proceso de cambio hay que preguntarse ¿cuál es el beneficio de

este cambio para el resto de los empleados? Sin una recompensa no hay motivación para apoyar el cambio a largo plazo.

- Sorpresa y miedo a lo desconocido. Cuanto menos conozca la organización sobre el cambio y su impacto en la gente, más miedosos se vuelven. En ausencia de una comunicación fluida con el liderazgo, los rumores llenan el espacio y sabotean cualquier esfuerzo en pos del cambio.
- La presión de los pares. Los grupos de interés de la organización resistirán al cambio para proteger los intereses del grupo.
- Clima de desconfianza. Los cambios organizacionales importantes no se producen en un clima de desconfianza.
- Políticas organizacionales. Algunos se resisten al cambio como una estrategia política para probar que la decisión es equivocada. Están expectantes de ver que el proceso falla.
- Miedo al fracaso. Los cambios radicales en el trabajo pueden provocar que los empleados duden sobre sus capacidades para desempeñar sus tareas. Los empleados resisten estos cambios porque están preocupados y no se pueden adaptar a los nuevos requerimientos laborales.
- Falta de tacto o inoportunidad. A veces no es lo que un líder hace sino cómo lo hace, y esto genera resistencia al cambio. La resistencia puede darse porque los cambios se introducen de forma poco sensible o de manera inoportuna.

Según Eduard Press (2008, p. 144- 155) en su libro “Psicología de las organizaciones”, existen dos peligros en las organizaciones, uno es la rigidez en sus estructuras y un exceso de burocracia que impiden a la empresa responder con suficiente rapidez a los cambios externos; y el otro es lo opuesto, demasiada innovación y exceso de cambio.

Si la resistencia consiste en aquellos que desconfían ante un cambio, que le tienen miedo, que lo rechazan, o que directamente no lo quieren, existe resistencia. Pero si al indagar sobre las razones de esas actitudes, no todas las personas ven la situación de la misma manera; la mayoría de los casos se debe a que la gente no sabe o no entiende, ya sea porque no fue informada lo suficientemente, porque no se transmitió la importancia que puede tener ese cambio para la

organización o porque no participó en ninguna etapa del proceso, entonces no muestra una actitud de compromiso con el proceso de cambio, y eso es interpretado como resistencia.

Dentro de los problemas que Press identifica que se generan en los procesos de cambio están:

- Más de lo mismo: Lo que promueve el cambio en la desviación con respecto a alguna norma. El cambio deseado se verifica mediante aplicación de lo contrario de lo que produjo la desviación. Si esta acción correctora resulta insuficiente, la aplicación de más de lo mismo da eventualmente lugar al efecto no deseado.
- Las simplificaciones: Intentar una solución negando que un problema lo sea en realidad, es necesario actuar, pero no se emprende tal acción.
- El síndrome de utopía: Se intenta un cambio para eliminar una dificultad que desde el punto de vista práctico es inmodificable o bien inexistente, se emprende una acción cuando no se debería emprender.
- El arte de reestructurar: Consiste en cambiar el propio marco conceptual o emocional, en el cual se experimenta una situación y situarla dentro de otra estructura.

Otra posición importante de analizar fue la planteada por Ángela Enríquez López en su artículo “La Gerencia del Cambio” (2010), donde conceptúa que numerosos estudios han demostrado que tanto las organizaciones como sus empleados se resisten al cambio, obstaculizando el progreso y la adaptación. Los ajustes pueden implicar un gran temor en los empleados, quienes en la mayoría de ocasiones creen que la transformación es sinónimo de despido.

Plantea dos tipos de resistencia, la resistencia abierta que se manifiesta mediante disminución de la productividad, huelgas, disminución de la calidad del trabajo; y la resistencia encubierta manifestada mediante ausentismo, incremento en los tiempos de los procesos, renunciaciones, disminución de la motivación, incremento en los accidentes de trabajo, etc.

Así mismo, define que la resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida, encontrando como fuentes las siguientes:

- En las personas:
  - a. Hábito: El individuo se apoya en sus hábitos para resistirse al cambio, la innovación genera temor, por ello se cree que lo mejor es lo que ya se tiene o la forma en que se hacen las cosas.
  - b. Seguridad: Es posible que las personas con alta necesidad de seguridad se resistan al cambio pues le temen a abandonar su “zona de confort”.
  - c. Factores económicos: Una preocupación constante es enfrentar cambios que disminuyan el ingreso individual, sobre todo teniendo en cuenta que hay personas que creen que no serán capaces con los nuevos retos, especialmente si el salario está ligado a la productividad.
  - d. Percepciones.
  - e. Personalidad.
  - f. Temor a lo desconocido.
  
- En las organizaciones:
  - a. Inercia de grupo: Los individuos en un equipo de trabajo tratan de mantener una posición única. Es aquí donde la presión grupal juega un papel importante.
  - b. Amenaza a la habilidad: Los cambios en los grupos organizacionales podrían amenazar las habilidades de los grupos especializados.
  - c. Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Cualquier cambio en la estructura genera temor en cuanto a las relaciones de poder establecidas hace tiempo. En un estilo de dirección autoritario el cambio a la participación puede ser nefasto sobre sus intereses y modo de gobierno, al igual que un estilo participativo cambia al autoritarismo, esto generará una enorme resistencia, pues implica cambiar políticas, comportamientos y la interacción de todos los mandos.

- d. Amenaza a las distribuciones establecidas de recursos: El cambio es amenaza para los grupos que controlan los recursos y a quienes impacta más es a quienes se benefician mayormente de la distribución del dinero en las empresas.
- e. Enfoque limitado del cambio: La gente siente temor ante un cambio en cualquier área. En este caso una modificación en un área de la organización impacta a todos pues las empresas son sistemas interdependientes e interdisciplinarios.

Paul Strebel en su artículo “Por qué los empleados se resisten al cambio?” (2004, p. 176-197) establece que a pesar de los mejores esfuerzos de los altos directivos, es muy frecuente que las iniciativas de cambio fracasen, lo cual tiene como causa común que los directivos y los empleados ven el cambio de forma diferente, teniendo en cuenta que para los directivos significa una oportunidad para todos, y para los empleados el cambio es una cosa perturbadora e inquietante.

Dentro de los principales inconvenientes presentados se evidencia que al realizar los procesos de cambio la comunicación falla, los planes de puesta en marcha pierden su objetivo, y los resultados son insuficientes. Plantea que los directivos deben reconsiderar los “compactos personales” de sus empleados, los compromisos “com” y los pactos recíprocos que existen entre la empresa y el empleado.

Adicionalmente define que los compactos personales tienen tres dimensiones comunes: la formal, la psicológica y la social.

- La dimensión formal refleja las tareas básicas y las exigencias de rendimiento de un puesto de trabajo (descripciones de los puestos de trabajo, los contratos laborales, acuerdos de rendimiento, etc).
- La dimensión psicológica se refiere a los elementos de expectativa mutua y del compromiso recíproco, que surgen de sentimientos como la confianza y la dependencia entre el empleado y la empresa.
- La dimensión social permite que los empleados valoren la cultura de una empresa, y se encuentra reflejada en la percepción que tienen los empleados de la relación entre los valores

de la empresa y la actitud de la dirección (adopción de decisiones, resolución de conflictos, la compartición de riesgos, etc).

Finalmente, Strebhel recomienda que para realizar un cambio exitoso, los líderes deben hacerse cargo del proceso y abordar cada una de estas dimensiones, redefiniendo el compromiso de los trabajadores hacia nuevos objetivos, en términos de que todos puedan comprender y tener en cuenta en su actuación.

Frente a esta posición es importante resaltar la importancia del rol que tengan los directivos de la entidad Estatal con el fin de ser el motor que impulsa los cambios en la misma.

Adicional a los tipos y fuentes de resistencia, es importante analizar como lecciones aprendidas los errores más comunes presentados en la implementación de los cambios en las organizaciones, para lo cual se cita a Jhon Kotter, quien en su documento Liderar el cambio (2011), plantea que los errores más comunes de la implementación de cambios son:

- No establecer la verdadera importancia del sentido de lo urgente: Esto se debe basar en analizar la posición competitiva de la empresa, la posición en el mercado, las tendencias tecnológicas y los resultados financieros. De esta forma se encuentran vías para transmitir la información de una manera impactante. Sin motivación nadie estará dispuesto a ayudar y el esfuerzo no llegará a buen punto. El cambio requiere la creación de un nuevo sistema, lo que requiere capacidad de liderazgo. Menciona que hay que hacer que la conservación de la situación parezca más peligrosa que lanzarse a lo desconocido.
- No crear una coalición de dirección suficientemente poderosa: Se requiere el respaldo incondicional del líder de la organización hacia el cambio, teniendo en cuenta que como equipo aportan información, experiencia, reputación y relaciones.
- Carencia de visión: Teniendo en cuenta que permite aclarar la dirección en la cual la dirección debe avanzar. Se establece a partir de esta visión una estrategia. Además de definir el “hacia dónde queremos ir” este no debe ser complicado ni confuso.
- Nivel de comunicación de la visión 10 veces inferior al necesario: Se requiere una gran cantidad de información creíble para conquistar los corazones y las mentes de los empleados,

empleando los medios de comunicación disponibles. Se requiere congruencia entre los hechos y las palabras de los directivos de la empresa.

- No retirar los obstáculos para la nueva visión: Se debe lograr incrementar al máximo el número de personas que participen en el cambio para un mejor resultado.
- No elaborar sistemáticamente un plan para obtener buenos resultados: Esto requiere definir unos objetivos a corto plazo.
- “Cantar victoria” demasiado pronto, ante la primera mejoría de los resultados: Se requiere que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la empresa.
- No arraigar los cambios en la cultura de la empresa.

Otros obstáculos o dificultades que se pueden presentar durante la gestión del cambio son los definidos por Schaffer y Thomson en su artículo “Los programas de cambio de éxito comienzan con resultados” (2004, p. 236-264), dentro de los cuales listan los siguientes:

- No se conectan a resultados concretos, teniendo en cuenta que no se tiene claridad de qué forma las diversas actividades contempladas van a mejorar los resultados.
- Un alcance demasiado amplio e impreciso.
- La palabra “resultados” está mal vista.
- Mediciones engañosas.
- Predisposición hacia la ortodoxia, no hacia el pragmatismo: Cuando los programas no se basan en datos, no existe principio ni final claramente definido, por lo cual no hay posibilidad de identificar lecciones aprendidas.

Luego de conocer los diferentes inconvenientes que se pueden presentar en el desarrollo de un proceso de cambio, es importante analizar qué pueden hacer los directivos de una entidad para contrarrestarlos y obtener los resultados del cambio esperado. Esto es importante analizarlo de forma permanente, teniendo en cuenta que la gestión actual requiere un aprendizaje continuo con el fin de adoptar las mejores estructuras y procedimientos, respondiendo de forma eficiente frente a los cambios que se generan en el entorno.

El fin de los directivos debe ser aprender a identificar la resistencia y trabajar en ella para reducirla, a partir de lo cual es necesario aumentar las fuerzas a favor del cambio, disminuir las fuerzas en contra y/o convertir las fuerzas en contra en fuerzas a favor.

Es de vital importancia fortalecer los procesos de cambio teniendo en cuenta que cuando se trabaja con colaboradores desmotivados o temerosos del cambio, existe el riesgo de que los indicadores de gestión presenten cifras negativas, además de que se presente alta rotación en el personal, accidentes laborales y ausentismo. Es por esto que se evidencia la necesidad de que los directivos o gestores del cambio muestren claramente los beneficios y efectos que se espera generar con el cambio proyectado, con el fin de aumentar la confianza y seguridad de los mismos.

#### **6.4. Casos exitosos frente a la Gestión del Cambio**

La Revista Clase Empresarial Edición No 61, en su artículo “Protagonistas de 59 transformaciones en Colombia”, escrito por Jaime Bueno Miranda (1998), Presidente de KPMG Colombia, muestra los resultados de un proceso de benchmarking realizado por KPMG Colombia, sobre procesos de cambio desarrollados en Colombia, concluyendo aspectos cuya aplicación contribuyó a la culminación exitosa de estos procesos.

Muestra que según el análisis de las respuestas y las principales tendencias identificadas, se establecieron los mecanismos de mayor efectividad en las mejores experiencias de cambio, cuya aplicación integral puede conducir a transformaciones de impacto positivo en las organizaciones.

De acuerdo con los casos estudiados, se demuestra que se requiere de un plan de acción estructurado y un seguimiento por parte de sus líderes para lograr administrarlos. Así mismo, identifican como factores de riesgo iniciales los siguientes:

- Experiencias en implementación de proyectos: Por no culminación de proyectos anteriores, por comparaciones con procesos de éxito anteriores.

- Falta de credibilidad, lo que afecta el nivel de apoyo del proyecto.
- Aferrarse a la metodología y resultados obtenidos por líderes del pasado.

Como conclusión de los análisis realizados identificaron las siguientes herramientas que permiten mitigar el impacto de los factores de riesgo identificados:

- Comunicar la importancia estratégica del proyecto a toda la organización.
- Trabajar con equipos específicos para cambiar la imagen de proyectos anteriores y aclarar la relación existente entre estas iniciativas.
- La demostración de resultados.
- Tener claridad que la mayor parte del éxito de un cambio depende del personal que labora en la organización.

Adicionalmente, plantean la gran importancia que tiene la fusión entre el enfoque del negocio con el de desarrollo humano. Es por esto que es clave el rol de Recursos Humanos, con los siguientes aspectos:

- Desarrollar el entendimiento y dimensionamiento de la dinámica del cambio en la organización
- Facilitar el acompañamiento a las iniciativas de cambio definidas por la institución, asegurando el desarrollo de las variables sociales de la transición.

Dentro de las experiencias exitosas analizadas identificaron que existen herramientas que fueron compartidas y que les permitieron lograr mayor credibilidad y apoyo, dentro de las cuales se encuentran:

- Reuniones de seguimiento con la alta dirección.
- Demostraciones de apoyo verbales y escritas.
- Realización y cumplimiento de las actividades asignadas.
- Asignación de los recursos humanos y materiales necesarios para soportar el cambio.
- Actitud positiva frente al cambio.

Y concluyen el análisis planteando como elementos de un proceso de cambio los siguientes:

- Contar con una estructura de cambio bien diseñada con claridad en la duración, costos y etapas de desarrollo, con rasgos culturales definidos y alto nivel de concientización de que el proceso requiere el esfuerzo de todos.
- Definir los tres roles de todo proceso de cambio: patrocinadores, agentes de cambio y usuarios, de acuerdo con su perfil técnico y humano requerido para el cambio.
- Adoptar una metodología estructurada.
- Definir mecanismos de intervención a los diferentes equipos de transformación.

Han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas y la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción para ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón; y la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables. (Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml> Octubre 15/2012)

En un proceso de cambio, además de diseñar y planear el estado futuro deseado, se deben analizar detalladamente los pasos requeridos para la transición necesaria; lo cual permitirá obtener el mayor compromiso, decisión, participación activa y dedicación por parte de los colaboradores frente al logro de esta nueva situación.

De acuerdo con esto, Nagles García en su artículo “Gestión por procesos: una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional” (2004) enseña que el aprendizaje es la forma más efectiva de orientar el cambio en las organizaciones y que éste requiere conceder autonomía a las personas para desplegar y utilizar todo su potencial innovador y creativo, con responsabilidad y compromiso colectivo. El aprendizaje permite a las organizaciones desarrollar la capacidad de enfrentar situaciones cada vez más complejas en forma efectiva para mantener su

viabilidad, lo que implica generar cambios en las personas. Tales cambios en la organización facilitan la flexibilidad de acción, permiten brindar una respuesta sensible y rápida a las necesidades del cliente y a las demandas del mercado y mostrar una gran capacidad de adaptación para evolucionar en el entorno competitivo desarrollando y probando ideas nuevas y modificando sus modelos mentales y de actuación.

Teniendo en cuenta que las entidades requieren manejar los cambios de forma adecuada con el fin de obtener los mejores beneficios, Gil Rodríguez y García Saiz (1997, p. 101-110), plantean que existen diferentes medidas que pueden aplicarse con el fin de promover el cambio en las organizaciones, y que, a parte de medidas de imposición coercitiva, abarcan otras centradas en los propios individuos afectados como son ofrecerles información con objeto de que cambien sus actitudes, otorgarles recompensas complementarias, y emplear técnicas de capacitación y formación para el desarrollo de nuevas destrezas y la modificación de sus comportamientos. También existen medidas centradas en los grupos afectados por el cambio como son la participación de los mismos, el establecimiento de negociaciones, entre otras.

Entre las principales estrategias de cambio que tienen como referencia los grupos de la organización, pueden considerarse las siguientes:

- Implicación de grupos existentes para afrontar resistencias al cambio: Esta estrategia es importante teniendo en cuenta que existen resistencias de grupo como lo son intereses colectivos opuestos, coaliciones políticas, deseo de conservar amistades existentes, etc.
- Implicación de los grupos para promover el cambio: Con una participación directa o por representación.
- Implicación de líderes, a los que se les ofrece un papel clave en la decisión del cambio: Se busca su consejo para llegar a una mejor decisión y su respaldo para lograr el cambio.
- Participación de los sujetos mediante comités y grupos de trabajo: A través de este mecanismo se facilita la comunicación e implicación de las personas. En ciertos casos es posible asignar la dirección de los comités a un líder del grupo que se opone al cambio, quien puede plantear posturas más equilibradas y realistas, que facilitarán el proceso.

- Aplicación de técnicas grupales: Permite la adquisición de nuevas habilidades y mejora del funcionamiento de los equipos, respaldando el componente de Desarrollo Organizacional.

En esta última estrategia los autores plantean el Desarrollo Organizacional, el cual lo definen como una contribución a la modificación de todas las partes de la organización, su cultura, estructuras, estrategias y prácticas; que permitan a la misma adaptarse mejor al ritmo del cambio. Dentro de las características que le identifican como elemento articulador del cambio se encuentran:

- Orientación sistémica: Su principal interés se centra, más que en las partes, en la interrelación de los grupos y unidades que componen la organización.
- Clima favorable para el desarrollo del potencial humano: Se ofrecen oportunidades de desarrollo, promoviendo la comunicación directa, la cooperación y la participación, y empleando de forma sistemática y constructiva procedimientos de confrontación y solución de problemas.
- Formación de equipos: Se promueve el trabajo en equipo, analizando sus procesos y aplicando procedimientos de discusión, confrontación y resolución de conflictos, con el fin de mejorar las unidades existentes, e integrarlas en una organización eficiente.
- Aprendizaje experiencial: Se promueve que los grupos analicen y discutan sus propias experiencias laborales, con el fin de encontrar y aplicar medidas que las mejoren.
- Empleo de retroalimentación: Se promueve que los grupos comuniquen entre sí las percepciones que unos tienen de otros, con el objeto de mejorar las relaciones existentes y aplicar las medidas autocorrectoras correspondientes.
- Utilización de agentes de cambio: Es una persona cuyo principal objetivo consiste en estimular y coordinar el cambio en los grupos.

Como se ha visto durante el desarrollo del marco conceptual, para diseñar una herramienta de gestión del cambio efectiva es necesario identificar y analizar innumerables factores, además de fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones mediante el “Empoderamiento” a todos los niveles, menciona Ricardo Matamala en su artículo “Cómo iniciar el camino hacia la calidad? Transformación Organizacional” (1993).

Menciona que otra herramienta es el trabajo en equipo, esto con el fin de unir esfuerzos para multiplicar resultados, lo que permite que la utilización inteligente de la capacidad individual se combine con la colectiva, generando equipos con objetivos comunes que potencialicen la obtención de resultados.

## **6.5. Modelos o Herramientas de Gestión del Cambio Organizacional**

Existen criterios fundamentales que permiten hacer más eficaces los cambios organizacionales, los cuales se enfocan a que el cambio genere para la entidad resultados de calidad para sus clientes, teniendo en cuenta que la empresa debe continuar con la ejecución de su misión, respaldada por la mejora continua de sus procesos. Adicionalmente, durante los procesos de cambio las personas de la entidad no deben perder de vista el impacto que los cambios generarán sobre sus objetivos y sobre su desarrollo profesional, dando vital importancia al logro y sostenimiento de la calidad de vida de los integrantes de la empresa.

A partir de estas premisas que se han logrado extractar de la información relacionada anteriormente, se plantearán a continuación una serie de herramientas y modelos que facilitarán la definición de una metodología para los procesos de cambio en una entidad Estatal:

- a. José Peiró en su artículo “Gestión del Cambio en organizaciones en proceso de mejora continua” (2004) plantea que cuando se analizan los cambios en una organización es necesario determinar los objetivos del cambio y utilizar el conocimiento experto en la planificación, la implementación y la evaluación de los cambios y de sus efectos. También conviene considerar el ritmo con el que se implanta el cambio y el nivel de transformación que persigue.

Plantea que el aprendizaje organizacional es la base de los cambios adaptativos de la organización, señalando que las organizaciones pueden aprender de muchas maneras y en diferentes niveles. En un primer nivel, los miembros de la organización aprenden las reglas establecidas para desarrollar determinadas tareas con el fin de lograr buenos resultados. Si el

desempeño no es bueno, las personas han de aprender y cambiar sus conductas para mejorar sus resultados. Al mismo tiempo, la organización puede aprender a conseguir que la gente tenga un buen desempeño, y si se detecta que ciertas personas no tienen determinados conocimientos se introducen estrategias de formación, para mejorar el desempeño y los resultados.

Define un segundo nivel de aprendizaje donde las entidades indagan sobre la posibilidad de aprender a hacer las cosas de una mejor forma, esto con el propósito de obtener mejores resultados que los previstos, mejorar los procesos con el fin de optimizar su rendimiento y los resultados organizacionales.

Define el modelo AMIGO (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional), como una guía conceptual para gestionar el cambio en las empresas y para realizar un análisis y diagnóstico organizacional. Este modelo inicia considerando la misión de la organización. La misión, al inicio influye sobre la configuración de la cultura de la organización pero posteriormente, es la misión la que se arraiga en ella. Se puede definir la cultura como el conjunto de creencias compartidas de una organización. La misión tiene valor en la medida que responde a demandas valoradas del entorno, de la sociedad. Sin embargo, esas demandas con frecuencia son cambiantes y por ello las organizaciones tienen el reto de anticipar las nuevas demandas y adecuar, en cuanto estimen oportuno, su misión. Esto requiere tener visión, tener capacidad de anticipar respuestas valiosas a demandas relevantes del entorno en el futuro y ver los posibles proyectos de futuro.

Menciona las facetas que tienen impacto sobre un cambio en la organización, en primer lugar está el clima y la comunicación, que reflejan el pulso del funcionamiento de la organización. La segunda faceta es la referida a las políticas y prácticas de recursos humanos, las cuales permiten articular la relación entre los empleados y los objetivos de la empresa. Una tercera faceta se refiere a la dirección de la organización y la forma de desempeñarla. Y por último, la cuarta faceta, que se sustenta en las tres anteriores, se refiere a las personas y equipos de trabajo de la organización.

No obstante, el reto de toda organización es lograr un ajuste dinámico entre las personas que la integran y su sistema de trabajo, siendo el director quien cumple la función de gestor y administrador, requiriendo de un liderazgo integrador.

En la gestión del cambio hay que analizar en primer lugar la definición de la situación de partida que hace ver la conveniencia del cambio. Conviene identificar los indicios relevantes de las nuevas oportunidades y los recursos disponibles. El reto en esta fase inicial de un cambio organizacional radica en que el proyecto de cambio sea ampliamente difundido, que la gente se convenza de la propuesta y que compartan la motivación hacia esta.

Una segunda fase es en la que se desarrollan y socializan procedimientos compartidos para llevar adelante el cambio. Muchas veces los cambios fracasan porque, aunque la gente comparte razonablemente el objetivo, no comparte los procedimientos, la metodología, los procesos de actuación para llevar adelante el cambio, lo cual requiere entrenamiento y colaboración. Sólo cuando se supera bien esa fase se logra una ejecución del cambio y del proyecto adecuada (fase de desempeño), su implantación y consolidación.

- b. Modelo de Cambio de Kurt Lewin (Tomado de Desarrollo Organizacional y Cambio. Cummings & Worley 2007, p. 22-24).

Cuando se desarrolla un proceso de cambio existen dos conjuntos de fuerzas: las que tratan de mantener el estado actual y las que tratan de modificarlo. Para alterar el estado se pueden aumentar las fuerzas que buscan el cambio, disminuir las que tratan de mantener el estado actual (produce menos tensión y resistencia) o aplicar una combinación de ambas.

Lewin define tres pasos para gestionar el cambio:

- **Descongelamiento:** Se atenúan las fuerzas que conservan el comportamiento organizacional. Incluye reducir las fuerzas que orientan a la organización a mantenerse en su estado actual. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación

deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

- Transición o cambio: Se interviene en el sistema para nuevas conductas, valores y actitudes, modificando la estructura y los procesos.
- Recongelamiento: Se estabiliza la empresa en otro estado de equilibrio, mediante herramientas de apoyo que refuercen la cultura organizacional generada.

c. El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley plantea cinco fases (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml> Octubre 15/2012):

- Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
- Establecimiento de una relación de cambio.
- Trabajo para lograr el cambio (avance).
- Generalización y estabilización del cambio (recongelación).
- Logro de una relación terminal.

d. El modelo de Antonorski (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml> Octubre 15/2012):

- Definir los objetivos a lograr: Este paso persigue definir claramente la misión de la organización. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
- Analizar la organización actual: Este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.

- Definir los cambios necesarios: Consiste en determinar los asuntos a resolver además de identificar los aspectos claves, qué realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.
  - Diseñar la organización futura: Se debe identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
  - Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se pueden visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
  - Ejecutar los cambios organizacionales: Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben definir la organización para el cambio, asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional, y asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.
  - Realizar seguimiento y control: No es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.
- e. Richard Tanner Pascale y Jerry Sternin (2005), plantean cómo funciona un cambio en una serie de pasos que se relacionan a continuación:
- Paso 1: Convierta al grupo en el gurú.
  - Paso 2: Reformule el problema mediante los hechos, abriendo las mentes hacia nuevas posibilidades. Requiere tres actividades: Entender la presentación convencional, averiguar si existen excepciones a la norma y reformular el problema para centrar la atención en las excepciones.
  - Paso 3: Haga del aprendizaje algo seguro.
  - Paso 4: Defina el problema en forma concreta.
  - Paso 5: Potencie la prueba.
  - Paso 6: Neutralice la respuesta inmunodefensiva.
- f. Modelo de investigación de la acción (Tomado de Desarrollo Organizacional y Cambio. Cummings & Worley 2007, p. 24-26).

Se basa en un proceso cíclico en el que la investigación inicial de la empresa suministra información para guiar acciones consecutivas. Después se evalúan los resultados de la acción para proporcionar más información y de esta forma guiar más acciones y así sucesivamente.

Consta de ocho pasos principales así:

- Identificación del problema: Inicia cuando un directivo se da cuenta de que la empresa tiene uno o varios problemas susceptibles de resolverse.
- Consulta a un experto en ciencias de la conducta.
- Obtención de datos y diagnóstico preliminar: Se reúne y analiza la información que permitirá identificar las causas de los problemas., empleando métodos como entrevistas, observación de procesos, cuestionarios y datos sobre el desempeño organizacional.
- Retroalimentación al grupo de interés: Suministro de la información en cuanto a puntos débiles y puntos fuertes de la empresa en cuanto a la situación analizada.
- Diagnóstico conjunto del problema.
- Planeación conjunta de la acción: Se elige la mejor manera de alcanzar otro equilibrio, seleccionando la metodología de acuerdo con la cultura, la tecnología y el entorno de la organización. En esta etapa adicionalmente se deben plantear el tiempo y los costos de la acción.
- Acción: Se da la transición de un estado a otro, a partir de la instalación de nuevos métodos y procedimientos, reorganizar estructuras, diseños de trabajo, entre otros.
- Obtención de datos después de la acción: Permite medir y determinar los efectos de la acción.

g. Modelo positivo (Tomado de Desarrollo Organizacional y Cambio. Cummings & Worley 2007, p. 26-28).

Es un modelo que se concentra en lo que se está haciendo bien, ayudando a la empresa a entender cuándo alcanza su nivel óptimo y aprovecha esas capacidades para obtener resultados mejores. Este modelo consta de cinco fases así:

- Iniciar la investigación: Se selecciona el tema del cambio, a partir de análisis de información como los casos de satisfacción del cliente, equipos de trabajo eficientes, etc.
- Investigación de las prácticas óptimas: Recabar información sobre “lo mejor” de la empresa, e identifican nuevas ideas implementadas.
- Descubrimiento de los temas: Los empleados examinan las historias para identificar los temas que representan las dimensiones comunes de las vivencias.
- Imaginar un futuro preferido: Los empleados examinan los temas identificados, cuestionan la situación actual y describen un futuro atractivo, generando “propuestas de posibilidad”.
- Diseño y entrega: Describe las actividades y produce los planes necesarios para realizar la visión, para continuar con las etapas de acción y evaluación.

Luego de analizados varios modelos de gestión del cambio, se continuarán analizando aspectos generales del cambio con el fin de consolidar una estrategia recomendada para los cambios en cuanto a mejoramiento continuo de una entidad Estatal.

Una guía de calidad muestra como factores de éxito para un proyecto mediante la gestión del cambio los siguientes (tomado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-del-cambio> Octubre 15/2012):

- Convencimiento de la Dirección y creencia en el cambio.
- Facilitar la transmisión de la visión y objetivos perseguidos.
- Crear compromiso y cooperación por parte de todos para el logro de los objetivos propuestos.
- Unificar los objetivos de las personas con los de la organización.
- Mayor rapidez en el manejo de la información.
- Mejorar la rentabilidad.
- Responder más rápido a las exigencias del sector en el que se mueve la empresa.

Para la gerencia del cambio Patricia Cisneros (2009) define tres ideas básicas así:

- Primero: La gerencia del cambio consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización.
- Segundo: Una vez que se inicia el cambio este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean diferentes a lo planificado inicialmente.
- Tercero: El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Adicionalmente a las estrategias estudiadas, existen acciones que pueden beneficiar los procesos de cambio, como las que se mencionan a continuación definidas por Schaffer y Thomson (2004, p. 236-264):

- Las empresas deben introducir innovaciones de gestión y de procesos únicamente cuando son necesarias. Se requiere que los directivos establezcan claramente la prioridad de las innovaciones para alcanzar los objetivos.
- Las pruebas de verificación prácticas ponen de manifiesto lo que da resultado. La dirección debe introducir de forma sucesiva cada innovación en la gestión y en los procesos, conectándola con los objetivos a corto plazo, esto con el fin de poder medir rápidamente la eficacia de los programas de cambio.
- Reforzamiento frecuente con el fin de infundir energía al proceso de mejora. Esto permite disfrutar ventajas psicológicas del éxito, respaldadas por la redefinición de objetivos a menor escala que permitan evidenciar resultados tangibles en poco tiempo.
- Analizar periódicamente los progresos, captar el aprendizaje esencial y reformular la estrategia.
- Crear el contexto e identificar los retos empresariales cruciales.

Buscando enfocar la información obtenida con el propósito de esta investigación, McDonald y Piggott (1993, p. 223-257), definen las siguientes pautas para implementar cambios en el sistema de gestión de calidad de una organización:

- Las declaraciones tienen que estar respaldadas por una acción.
- Los programas motivacionales por sí solos no tienen efectos duraderos. Por ejemplo, los letrados pueden respaldar el cambio en actitudes pero por sí solos no crearán el cambio.
- La comunicación es un ejercicio continuo y cada vez más se debe convertir en parte normal del ambiente de la empresa.
- La comunicación de una persona a otra puede ser la más efectiva siempre y cuando el escuchar sea un componente básico.
- Expresar el reconocimiento a las personas o grupos por sus contribuciones. Siempre se deben distinguir por su nombre, no sólo por su departamento.
- El humor y las caricaturas por lo general son formas muy poderosas de transmitir ideas y conceptos.

Así mismo, plantean ejemplos de herramientas de comunicación de la conciencia del cambio así:

- Enviar cartas a todos los empleados, quizá incluyéndolas en el sobre que contiene la nómina.
- Transmitir artículos en las publicaciones periódicas de la empresa, dedicados específicamente a la mejora.
- Mostrar videos y películas.
- Divulgar el proceso de mejoría en folletos de la empresa y en declaraciones de uso externo.
- Incluir el sistema de gestión de calidad en el orden del día de todas las reuniones de la administración.
- Pedir a las personas sus experiencias, opiniones e ideas.
- Divulgar el éxito de las mejoras.

Estos mismos autores han definido las fuerzas que permiten fortalecer la administración de la calidad y por ende sus procesos de cambio:

- Aprender de la experiencia propia.
- Estímulo de los clientes.
- Consultoría.

- Publicaciones.
- Entrenamiento.
- Educación.
- Casos.
- Investigación.
- Intercambio con colegas.
- Estímulo de la sociedad.

Recomienda las siguientes etapas para la gestión del cambio en las actividades de mejoramiento continuo o sistema de gestión de calidad:

- Conciencia del ejecutivo: Evaluación de la necesidad que tiene la compañía del cambio (satisfacción del cliente, desperdicio, actitud de los empleados, etc).
- Evaluación de la posición.
- Definición del cambio.
- Educación y entrenamiento: Se debe centrar la atención en eliminar el temor, derribar barreras y en el pensamiento estadístico.
- Administración del cambio.
- Maximización de los resultados.

Consideran de vital importancia que todos los integrantes de la organización participen en la educación, respaldada por un entrenamiento en habilidades para el empleo de las herramientas del sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta los roles o funciones que cada uno desempeñe frente al mismo.

Mencionado proceso de educación debe comenzar con el personal directivo de la empresa, quienes deben comprender de forma general el sistema de gestión de calidad, esto con el fin de identificar los principios y valores que se requieren para la operación.

Adicional a esto, es necesario que la totalidad de colaboradores estén familiarizados con la importancia de la calidad para la entidad, contemplando los recursos que se requieran para ella

como una inversión que traerá su respectiva recuperación. También se requiere escuchar activamente a los clientes, esto con el fin de identificar oportunidades de mejora que respalden los procesos de cambio organizacional

Mc Donald y Piggott (1993, p. 223-257) plantean que las empresas del sector público tiene un grupo de inconvenientes diferentes para comprender la necesidad de calidad, teniendo en cuenta que los servidores públicos tienen dificultades en la identificación del “cliente” final para sus esfuerzos, no se motivan por utilidades y no cuentan con competencia.

Adicionalmente, muestran como aspectos importantes durante un proceso de cambio los siguientes:

- Asegurar y mantener el compromiso de la alta dirección. El compromiso en la organización se obtiene a partir del ejemplo, liderazgo y respaldo demostrado desde el primer nivel gerencial.
- Garantizar un trabajo en equipo en los nuevos grupos conformados para el cambio, haciendo estos equipos se conviertan en multiplicadores hacia otros niveles de la organización. En caso de que se presenten “repúblicas independientes”, se deben aplicar mecanismos de retroalimentación y actividades de solución de conflictos.
- Minimizar la resistencia, modificando la percepción del cambio en la organización de una amenaza a unas oportunidades de desarrollo laboral y personal. Se debe formular una estrategia de comunicaciones única, coherente y selectiva, que acompañe el proceso en todas sus fases con el fin de minimizar la resistencia e involucrar a los diferentes actores desde el inicio de la transformación, direccionándolos y detallándoles la información de mayor interés e impacto para ellos.
- Alinear los cambios del proceso con la cultura de la organización, empleando estrategias como conformación de nuevos equipos, establecer nuevos sistemas de comunicación, realizar reuniones de retroalimentación y motivación, reuniones abiertas de inducción e información de nuevos parámetros, etc.
- Cumplir con los tiempos presupuestados para el cambio, los cuales pueden ser afectados por definición de tiempos irreales, planeación no estructurada del proceso de transformación,

personal no comprometido, falta de habilidades y conocimientos en el personal, falta de compromiso de la alta dirección, falta de planeación de los recursos, etc.

- Intensificar el trabajo en la capacitación técnica y de habilidades para el cambio.

Mc Donald y Piggott en su libro *Calidad Global* (1993, p. 223-257) plantean que específicamente para los cambios direccionados hacia mejoramiento continuo se requiere emplear una metodología que incluya un programa en “cascada” que maneje las siguientes categorías:

- Ejecutivos: Tienen que conocer cómo desarrollar el nuevo ambiente y el idioma común que a partir de ese momento se usará en la empresa, además de mostrar todo su compromiso.
- Gerentes: Representan la puesta en marcha exitosa del cambio.
- Especialistas.
- Supervisores de primera línea: Son quienes tienen contacto directo con los trabajadores.

Además de las herramientas a emplear para la implementación de un cambio en cuanto al sistema de gestión de calidad de una entidad, es necesario cumplir con unos requisitos fundamentales así:

- Que el personal de la entidad comprenda la calidad y la necesidad de cambiar.
- Los directivos deben desarrollar principios y valores de operación que generen el ambiente para la mejora continua.
- Los directivos deben proporcionar los recursos para respaldar el proceso de mejora continua.
- Todos los servidores deben contribuir al producto o servicio final entregado al cliente.
- Mantener la participación de la alta dirección.
- Revisar y supervisar el proceso de gestión de la calidad.
- El proceso se debe estimular en forma constante como un proceso continuo.

Existe la posibilidad de que los procesos de cambio en temas del sistema de gestión de calidad presenten características particulares en las entidades. David Garvin en su publicación “Aprendizaje continuo, la ruta del cambio” (1993) concluye que la razón de que los programas de

mejoramiento continuo fracasen se debe a que la mayoría de las empresas no han comprendido que este requiere de un compromiso con el aprendizaje: educación, entrenamiento, reentrenamiento y actualizaciones permanentes.

Así mismo, Garvin recomienda que el entrenamiento se oriente hacia la solución de problemas y toma de decisiones, aplicando las siguientes etapas:

- Generación de ideas y recolección de datos
- Obtención de consensos
- Análisis y exposición de información
- Planeación de acciones

Adicionalmente, Cummings y Worley (2007, p. 155-173) presentan un resumen de las 5 actividades relacionadas con la implementación exitosa de un cambio, planteándolas como una herramienta gerencial:

- **Motivar el cambio:** Consiste en disponer a los empleados y ayudarles a superar su resistencia, se requiere crear un ambiente donde se acepte la necesidad de cambio, respaldándolo con la motivación. En esta etapa es necesario fortalecer el compromiso de los integrantes de la empresa, teniendo en cuenta que los cambios pueden afectar negativamente las competencias, la autoestima y las capacidades de enfrentamiento del personal. Adicional a esto, es necesario despertar en las personas la necesidad de implementar el cambio, lo cual es posible haciendo que se sientan inconformes con la situación actual, sin embargo estas acciones deben basarse en transmitir información real sobre el cambio y lo que representa para la empresa.
- **Crear una visión:** El propósito es orientar y justificar el cambio, describiendo el futuro deseado, permite generar una meta común lo que incrementa el compromiso de las personas.
- **Obtener apoyo político para el cambio:** Es importante teniendo en cuenta que las empresas están compuestas por individuos o grupos que pueden bloquear o impulsar el cambio, por lo

cual es necesario lograr el apoyo de los interesados a favor del cambio. Para lograr esto las empresas pueden intervenir directamente (determinar las necesidades de los interesados y presentarles información sobre los beneficios del cambio, de acuerdo con sus necesidades) o emplear las redes sociales (formando alianzas y acuerdos con individuos y grupos que toman las decisiones, logrando recursos, compromiso personal e impulso político), entre otros mecanismos.

- **Administrar la transición del estado actual al deseado:** Esta actividad refleja la necesidad de definir un plan que describa las actividades requeridas para administrar el cambio y planificar estructuras especiales que operen la empresa durante la transición.
- **Sostener el impulso inicial hasta concluir la implementación del cambio:** Consiste en dar recursos para implementar el cambio, diseñar un sistema que soporte la gestión de los agentes del cambio, adquirir competencias y habilidades, y reforzar las nuevas conductas. Esta actividad requiere capacitaciones, consultorías, obtención y retroalimentación de datos y juntas especiales, ejercicios de coaching organizacional, programas de aprendizaje y simulaciones experimentales, por ejemplo.

## 7. Situación actual de la entidad del sector Estatal

La presente investigación se ha realizado de acuerdo con la información de la situación actual de una entidad del sector Estatal, que por razones de confidencialidad no se mencionará el nombre de la misma ni datos específicos.

Teniendo en cuenta esto y a partir de la información suministrada en el marco teórico, el propósito es condensar las herramientas antes mencionadas y generar una propuesta de esquema de actividades sobre Gestión del Cambio Organizacional, teniendo en cuenta que en la actualidad los cambios en la institución no se gestionan, sino simplemente se informan a los directamente implicados, por lo cual no se obtienen los resultados esperados en cuanto a su impacto.

## **8. Propuesta esquema de actividades Gestión del Cambio entidad del sector Estatal**

- **Actividad 1. Análisis de la situación actual, diagnóstico y proyección de la necesidad de cambio**

El proceso de cambio inicia con realizar una análisis general del entorno de la entidad, y de su misión, visión, objetivos, proyección, esto con el fin de conocer el punto de partida del proceso y de orientar los cambios alineándolos con esta información. Esta actividad debe basarse igualmente en datos e información que se obtengan del funcionamiento de los procesos, del avance en el logro de los objetivos estratégicos, de la información de la satisfacción del cliente, de retroalimentación de mejores prácticas, entre otros.

Luego de conocer esta información es necesario realizar el análisis respectivo determinando posibles puntos en los cuales la entidad pueda fortalecer o mejorar, e identificar las causas que han generado que la entidad se encuentre en la situación actual, esto con el fin de definir los objetivos del cambio.

Posteriormente, definidos los objetivos del cambio, es necesario plantear detalladamente el futuro esperado de acuerdo con las necesidades de la entidad, y proyectar sus posibles efectos sobre el funcionamiento de la misma en cuanto a los resultados organizacionales.

- **Actividad 2. Identificación de beneficios y resultados**

Teniendo en cuenta que existen innumerables factores que generan la resistencia al cambio en el personal de la entidad, los administradores del cambio deben investigar cuáles son las necesidades que presentan los servidores públicos, identificando las que se presentan en mayor cantidad, y a partir de esta necesidades determinar los beneficios que puede generar el cambio proyectado tanto a corto, mediano y largo plazo. Esto se realiza con el fin de trabajar sobre la disminución de la resistencia al cambio en el personal que los debe implementar y ajustar sus metodologías a unas nuevas propuestas.

- **Actividad 3. Conformación de grupos objetivo**

Los administradores del sistema de gestión de calidad de la entidad deben clasificar por roles a los servidores públicos y conformar de esta forma los grupos necesarios para patrocinar el cambio, los cuales pueden ser por ejemplo:

- a. Nivel directivo o alta dirección: Conformado por el director, subdirectores y coordinadores, incluyendo a la totalidad de responsables de cada uno de los procesos que desarrolla la entidad. Este grupo serán los encargados de decidir, impulsar y motivar los procesos de cambio en la institución. Adicionalmente, permitirán asignarle al proceso el nivel necesario para que sean asumidos como una actuación organizacional.
- b. Equipos de implementación: Conformado por los integrantes del equipo de mejoramiento continuo o administradores del sistema de gestión de calidad.
- c. Protagonistas del cambio: Conformado por los líderes de calidad de los procesos y por los auditores internos que ha capacitado la entidad, estos últimos con el fin de retroalimentar los procesos de cambio con sus experiencia y conocimientos sobre los procesos, teniendo claro mantener la objetividad y la independencia en los procesos de auditoría. Este grupo también incluye a los demás servidores públicos quienes ejecutarán los cambios, de quienes se requiere una participación activa que evidencie su compromiso con el logro de los objetivos del proceso de cambio.

- **Actividad 4. Socialización de la necesidad de cambio**

Esta actividad está enfocada a obtener aliados para el proceso de cambio, y la misma se debe basarse en los roles y en los grupos a los cuales pertenecen los servidores públicos. Se debe iniciar con la definición de una alianza fuerte con el nivel directivo o la alta dirección, a quienes se deben mostrar los beneficios estratégicos que obtendrá la entidad con la implementación de los cambios, con el fin de obtener un respaldo absoluto de quienes lideran la entidad frente al proceso, además de que es posible con esto lograr la experiencia y las lecciones aprendidas que han adquirido en su historia profesional dentro y fuera de la entidad. Esta presentación, además de orientarse hacia la visión y los objetivos estratégicos, debe estar

basada en datos comparativos (indicadores) entre la situación actual y la situación posible futura, demostrando con cifras los beneficios y efectos del cambio, a partir de las insuficiencias actuales.

- **Actividad 5. Definición de la estrategia y plan de acción para el proceso de cambio**

Esta etapa se enfoca a la definición de una estrategia de implementación del cambio proyectado con el fin de obtener los resultados esperados, acompañada de su respectivo plan de acción que detalle las actividades necesarias para administrar el cambio, las cuales deben incluir descripción detallada de la tarea, entregables de la tarea, fecha de inicio y de finalización, recursos necesarios para ejecutar la tarea, nombre y cargo del servidor responsable de que la tarea se ejecute 100%, siendo importante aclarar que a pesar de que en la ejecución de la tarea participen varios servidores públicos, se debe asignar a uno que lidere su ejecución. Se recomienda que dentro de esta planeación sean incluidas las actividades específicas de comunicación, de capacitación – entrenamiento-inducción y de motivación.

Para esta etapa, es posible realizar previamente mesas de trabajo con los grupos de Nivel directivo y con los Protagonistas del cambio por separado, con el fin de conocer posibles recomendaciones y propuestas sobre herramientas que faciliten a implementación del cambio.

- **Actividad 6. Logística**

Teniendo en cuenta los recursos que han sido previamente definidos en el plan de acción, es necesario que la entidad se aprovisione de los mismos, previendo los procesos contractuales y presupuestales que rigen a las entidades Estatales, con el fin de apoyar y soportar eficazmente el proceso de cambio en cuanto a la ejecución del plan de acción.

- **Actividad 7. Motivación del personal**

Esta actividad representa un trabajo en equipo por parte de los administradores del sistema de gestión de calidad y los responsables del proceso de gestión de personal, con el fin de

diseñar herramientas de motivación para el personal en cuanto al proceso de cambio, aportando una fuerte socialización de los beneficios y resultados esperados frente a las necesidades actuales de cambio. Esta etapa igualmente incluye aplicación de herramientas de comunicación con el objeto de realizar difusión del proyecto de cambio que se ha definido, siendo relevante que esta socialización sea clara y precisa, teniendo en cuenta los diferentes roles y niveles educativos de los servidores públicos de la entidad.

- **Actividad 8. Capacitación - entrenamiento**

Teniendo en cuenta que en las entidades del Estado cuando se desarrollan procesos de cambio no se fortalece el aprendizaje como una de las formas más efectivas de orientar el cambio, esta es una actividad que debe orientar y apoyar el desarrollo de un proceso de cambio. Es por esto que se debe trabajar en la capacitación del personal inicialmente con el fin de que se logre unificar el entendimiento del cambio proyectado. Esta es una tarea que se debe trabajar en equipo con el proceso de gestión de personal, quien conoce la situación actual del personal en cuanto a sus competencias y quien podrá asesorar en las mejores técnicas de capacitación y formación con el fin de desarrollar nuevas destrezas y lograr modificar comportamientos en los servidores públicos.

Es importante que esta etapa tenga la importancia requerida dentro del proceso, teniendo en cuenta que además de permitir el desarrollo de competencias, permitirá superar barreras de resistencia generadas por el desconocimiento y los temores en los servidores públicos; además que debe ser orientada a la totalidad de personal de acuerdo con sus cargos, para lo cual se deben emplear herramientas como convenios de capacitación, empleo de herramientas informáticas para realizar capacitación virtual, video conferencias, entre otros para lograr acceder a los servidores públicos que no se encuentran en la sede central.

- **Actividad 9. Actuación sobre el cambio**

Esta actividad enmarca como tal la puesta en marcha del cambio proyectado, lo cual puede representar rediseño de procedimientos, en puestos de trabajo, en estructuras organizacionales, en herramientas de trabajo, mecanismos de coordinación, entre otros.

Estas tareas deben estar acompañadas permanentemente de una comunicación asertiva, fluida y suficiente de las directrices que se generen en cuanto al cambio, recordando la importancia estratégica del mismo y sus beneficios. Para esta comunicación es posible emplear herramientas como video conferencias, publicaciones periódicas de la entidad, videos, divulgación en folletos de la institución, socialización de experiencias y lecciones aprendidas mediante correos electrónicos, etc.

- **Actividad 10. Seguimiento, control y retroalimentación**

Durante el desarrollo del proceso de cambio, es necesario que la entidad realice un seguimiento permanente a los avances en cuanto a la implementación de los cambios en comparación con la estrategia y el plan de acción definido por la entidad para el proceso de cambio, además de los indicadores que se tomaron como punto de partida, con el fin de evidenciar igualmente los avances en cuanto al logro de los resultados esperados del proceso.

A partir de esta información, se debe retroalimentar al nivel directivo y en general a los servidores públicos mostrando los resultados obtenidos como herramienta de motivación para mantener las gestiones direccionadas hacia el cambio, y analizar los progresos y lecciones aprendidas con el fin de incrementar el aprendizaje sobre el proceso de cambio y reevaluar la estrategia y la planeación del mismo de acuerdo con las situaciones.

## **9. Conclusión**

La presente investigación concluye que la entidad del Estado ha presentado dificultades en la implementación de los cambios por falta de aplicación de estrategias de gestión de cambio que se enfoquen hacia la capacitación y entrenamiento de los servidores públicos, hacia el control de la resistencia de los mismos y hacia el seguimiento a los avances en cuanto a la obtención de los resultados esperados, acompañado de la respectiva retroalimentación y la comunicación hacia los servidores públicos. Se requiere que la misma analice los cambios como un proceso y que de esta forma los estructure con el fin de lograr la mejora continua integral de la institución.

## 10. Bibliografía

Bueno Miranda, J. Revista Clase Empresarial No 61 (1998). Artículo Protagonistas de 59 transformaciones en Colombia.

Cambio organizacional: 8 razones por las cuales la gente se resiste al cambio. Recuperado el 15 de Octubre de 2012. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5612-cambio-organizacional.html>

Cisneros, Patricia. Proceso de cambio de una empresa (2009). Recuperado el 15 de Octubre de 2012. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/procambemp.html>

Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Recuperado el 15 de Octubre de 2012. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

Cummings, Thomas & Worley, Christopher (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio 8va edición. Lengage Learning.

Enríquez López, A. Revista Latinpyme No 63 (2010). Artículo La gerencia del cambio.

Garvin, David A. Revista Clase Empresarial No. 6 Diciembre 1993. Artículo Aprendizaje continuo, la ruta del cambio.

Gestión del Cambio. Recuperado el 15 de octubre de 2012. <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-del-cambio>

Gil Rodríguez, F. & García Saiz, M. (1997). Grupos en las organizaciones. Editorial Pirámide.

Kotter, John. Harvard Business Review América Latina, No 89 de 2011. Artículo Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación.

Macdonald, John & Piggott, John (1993). Calidad Global: la nueva cultura de la administración. Panorama Editorial.

Matamala, Ricardo. Revista Avianca No 177 Octubre 1993. Artículo Cómo iniciar el camino hacia la calidad?: transformación organizacional.

Nagles García, N. Revista Escuela de Administración de Negocios No 50 (2004). Artículo Gestión por procesos: una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional.

Peiró, José. Revista Española sobre Discapacidad Intelectual No 35. Artículo Gestión del Cambio en organizaciones en proceso de mejora continua.

Press, Eduardo. Psicología de las organizaciones (2008). Segunda Edición. Ediciones Macchi.

Qué es el Cambio? Recuperado el 15 de Octubre de 2012.  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5612-cambio-organizacional.html>

Schaffer H., Robert & Thomson, Harvey. Harvard Business Review Gestión del Cambio (2004). Artículo Los programas de Cambio de éxito comienzan con resultados. Editorial Deusto.

Strebel, Paul. Harvard Business Review Gestión del Cambio (2004). Artículo Por qué los empleados se resisten al cambio? Editorial Deusto.

Tanner Pascale, R. & Sternin, Jerry. Harvard Business Review No 83 (2005). Artículo Los agentes secretos del cambio en su empresa.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Lina María Quinoga Nova

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 63.551.907

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Gestión del Cambio con un Enfoque Estatal.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Lina María Quirga N</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>63.551.907</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Diciembre 03/2012