



**Propuesta metodológica para implementar la gestión del cambio en el proyecto  
“Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a  
nivel nacional”**

Elaborado por:

Laura Tatiana Cubillos Suárez

Óscar Julián Hernández Ramos

María Angélica Villa Sarasti

Especialización en Gerencia de Proyectos

Universidad EAN

Seminario de Investigación de Especialización E+

Bogotá

26/11/2023

## Tabla de contenido

1. Problema de investigación.....	3
2. Antecedentes.....	4
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general .....	12
3.2 Objetivos específicos .....	12
4. Pregunta de investigación.....	12
5. Justificación .....	13
6. Marco teórico.....	15
6.1 Gestión del cambio y teorías principales .....	15
6.2 Aplicaciones de la gestión del cambio.....	17
6.3 Líderes y liderazgo, protagonistas en la gestión del cambio.....	21
7. Metodología.....	23
8. Resultados.....	25
8.1 Ficha resumen del proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional” .....	25
8.2 Identificación de modelos de gestión del cambio.....	27
8.3 Propuesta metodológica para implementar la gestión del cambio en el proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional” .....	27
9. Conclusiones.....	30
Referencias .....	31

## Tabla de imágenes

Imagen 1. Árbol de Problemas .....	4
Imagen 2. Reacciones y herramientas de ayuda frente al cambio .....	20
Imagen 3. Propuesta metodológica.....	24
Imagen 4. Modelos de gestión del cambio .....	27

## **1. Problema de investigación**

La gestión del cambio es un proceso organizacional de gran importancia para que las entidades, tanto públicas como privadas, tengan la capacidad de adaptarse y sobrellevar correctamente las situaciones cambiantes o inciertas que puede presentar la era actual. Desde la perspectiva de autores como Hartasánchez Garaña (2009), una organización que no comprenda cómo aceptar el cambio difícilmente será estable y podrá mantenerse a largo plazo, por este motivo, gestionarlo correctamente debería ser una de las prioridades del sector corporativo actual y futuro.

En particular, las entidades del sector público se enfrentan no sólo a cambios repentinos sino también a modificaciones previstas relacionadas a los movimientos que se dan con la llegada de nuevos gobiernos del orden nacional, departamental o municipal, estos impactan directamente en las formas de hacer y, de no ser manejados correctamente, podrían frustrar el cumplimiento de la misionalidad o la consecución de objetivos importantes planteados por administraciones anteriores.

Al revisar la Guía para la presentación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión trazada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2016) o el Manual de inversión pública nacional (2016) propuesto por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), se identifica que para que las entidades presenten proyectos que serán financiados con recursos del presupuesto general de la nación, no es necesario trazar una metodología que permita preparar la forma en que se comportará el proyecto y sus interesados ante una situación de cambio previsto o imprevisto.

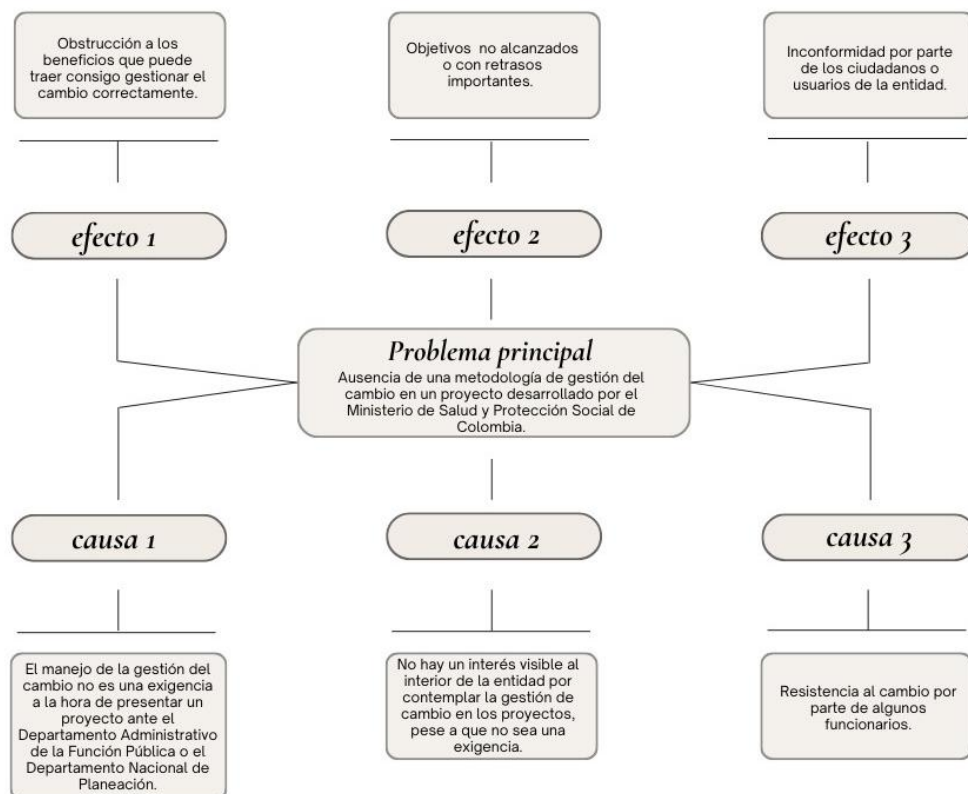
Dado que no existe dicha exigencia desde los entes reguladores, al interior de las entidades no hay una preocupación generalizada por prepararse para gestionar el cambio correctamente. Esto, a su vez, demuestra e incrementa la existencia de culturas organizacionales débiles donde los funcionarios procuran mantenerse en su zona de confort y

podrían mostrarse reacios o no contar con las herramientas necesarias para enfrentar los retos que el cambio podría traer consigo.

Por lo anterior, surge el interés de realizar una propuesta metodológica de gestión del cambio aplicada a un proyecto en específico, de una entidad puntual del sector público, con el fin de demostrar la importancia de su aplicación y los impactos que podría traer consigo.

## Imagen 1

*Árbol de problemas*



*Nota.* Elaboración propia.

## 2. Antecedentes

Con el fin de conocer los resultados y enfoques de estudios previos realizados en la materia se analizaron quince investigaciones recientes relacionadas a la gestión del cambio y su aplicación en el contexto colombiano. La revisión de la literatura permitió entrever que los

trabajos de investigación han tenido cuatro orientaciones principales en común, estas son: análisis del estado de la gestión del cambio, propuestas metodológicas, gestión del cambio aplicada al liderazgo y, por último, enfoques teóricos destinados a explicar la importancia y ventajas de aplicar dicha gestión.

Iniciando por aquellos trabajos centrados en el análisis de la gestión del cambio fue posible identificar que para lograr la transformación es necesario el cambio constante, como lo describe (González Lemus, et al.,2018) “gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, reestructuración, cambio cultural y reconversión, prácticamente en todos los casos. La meta básica es la misma, hacer cambios fundamentales en la empresa para operar en un mercado nuevo y cada vez más desafiante”.

El cambio en la forma en que las organizaciones operan debido a la industria 4.0, obliga de cierta manera a las empresas, a las personas y a los activos a estar en una constante evolución. La aparición de nuevas tecnologías, como por ejemplo la inteligencia artificial, la analítica, la robótica y el Internet of Things (IoT) (Deloitte, 2023), forman parte de esta nueva revolución cambiante de la cual todas las organizaciones deben identificar qué opción se acomoda mejor a sus necesidades para una permanencia en el mercado, logrando un éxito duradero, con objetivos claros y adaptándose al mundo versátil.

¿Por qué es importante la Industria 4.0? esta cuarta revolución afecta no solamente a los procesos de fabricación, también a la industria, e incluso a la sociedad. Aumenta los ingresos, puede ayudar a la transformación de productos, la operabilidad de las empresas y las expectativas de los clientes (Deloitte, 2023) pero ¿qué pasa en el sector público con la gestión del cambio? En el área de Recursos Humanos, previo a algún ajuste que se quiera o que se deba implementar, es necesario realizar las mediciones necesarias de dicha operación con el fin de garantizar su óptima realización en pro de los servidores públicos y la entidad. Es importante tener algunos aspectos en cuenta: que los cambios tengan

un sentido estratégico, que los funcionarios creen conciencia de que sus responsabilidades van de la mano con dichas estrategias y el área de talento humano es el encargado de que los funcionarios acepten de manera fácil y ágil la gestión del cambio. (Función Pública, s.f.).

Bonza Navarro (2020), propone un diseño metodológico “propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable en procesos administrativos” en donde se busca determinar las propiedades y particularidades de todos los objetos de estudio con enfoques cuantitativo y cualitativo. Lo anterior con el fin de obtener resultados en las áreas de liderazgo, resistencia y factores de cambio.

El cambio en una organización puede generar resultados imprevistos que no se pueden pronosticar, por lo tanto, es conveniente que para gestionarlo se lleve a cabo un modelo por etapas enfocado en la necesidad puntual que cada organización requiere, instaurar un modelo aplicado a la gestión de cambio en las organizaciones no es tarea fácil.

El marco en el que fueron constituidas las entidades estatales era en su momento, más estable y con cambios leves, hoy por hoy la situación es diferente, es el inicio de una generación cambiante, marcada por nuevas culturas que exigen cambios, transformaciones y, por tal razón, las entidades se ven obligadas a ofrecer un mejor servicio al ciudadano, sin transgredir la normatividad. Dado esto surge la necesidad de diseñar una metodología específica que facilite la correcta gestión del cambio en las entidades públicas. (Quiroga Nova, 2012)

El cambio se define como un “proceso dinámico” que se da a través de la variación de los distintos factores al interior de una organización y que se “abordan desde un sólo enfoque teórico”. Este dinamismo, en el proceso de cambio, nace como contestación ante las “demandas del ambiente y de la misma organización” para mantenerse en un medio de competitividad en el mercado, aumentar la rentabilidad, innovación y fortalecerse como empresa. (García Rubiano & Forero Aponte, 2020)

Analizando otro aspecto importante para esta investigación, como lo es el tema de propuestas metodológicas (Alzate Álvarez & Betancur Giraldo, 2020), se evidenciaron varios aportes importantes a lo largo de la historia comenzando por Lewin (1951) el pionero en la teorización del cambio, le sigue el japonés Kauro Ishikawa, en 1962, quien introduce los círculos de calidad, un importante paso para la evolución de la gestión del cambio y en 1970 M. Juran propone la administración de calidad. Años más tarde, en 1996 después de la tercera revolución industrial, Hiatt propone el modelo ADKAR (awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement), que se compone de varios conceptos como la conciencia de la necesidad de cambiar, el deseo de participar y apoyar el cambio, el conocimiento sobre cómo cambiar, la capacidad para implementar habilidades y comportamientos requeridos y el refuerzo para sostener el cambio. Según lo anterior, se determina que en el momento en que las personas se apropien, acepten y pongan en práctica nuevos procesos y herramientas, el cambio sucederá.

Ahora bien, la gestión de cambio más enfocada en liderazgo es también de suma importancia, ya que el líder es quién debe facilitar ese poder de transformación de su equipo, generar un ambiente laboral de confianza, establecer grupos colaborativos y motivar al desarrollo de los integrantes de su equipo de trabajo para poder lograr un clima colaborativo. Para ello, se ha evidenciado que se debe considerar a un líder transformacional (Ramirez, F, et al. 2019) en cualquier organización puesto que goza de 4 factores importantes: 1) carisma, 2) liderazgo, 3) estimulación intelectual, y 4) consideración individual; estos factores consiguen que los individuos de su equipo sean más eficaces, productivos y se encuentren motivados.

Fierro-Celis (2020) describe dos fuertes enfoques para evaluar el cambio organizacional: “el comportamental y el organizacional”. El comportamental (instrumental) se centra en la persona y en su desarrollo en el cambio, es decir, el cambio de una

organización se da por medio de las personas que laboran en la organización, si las personas no cambian, la organización tampoco. En el enfoque organizacional (funcional) el cambio resulta de la reestructuración de procesos en las organizaciones. Ya instaurados los enfoques se proponen tres factores: 1) el individuo -enfoque instrumental-; quien se encarga de preservar y modificar el cambio de la empresa a través de sus facultades; 2) proceso -enfoque funcional- que a su vez se divide en dos circunstancias. La primera es el cambio o la adaptación del sujeto dentro de la empresa, la segunda es que el proceso puede modificar la tecnología implementada en los tratamientos; 3) entorno -enfoque holístico- que se defina como el camino a seguir, posicionamiento en el mercado.

Gomez Camacho, Lemus Delgado & Madrigal (2022) proponen una investigación con un “enfoque descriptivo no experimental” que pretende identificar rasgos precisos de una organización. El estudio descriptivo busca determinar las particularidades, rasgos y caracterización de los individuos, grupos, objetos o cualquier elemento de estudio que se analice, es decir, a través de la información recolectada se realizará una medición y clasificación de acuerdo con las variables instauradas para el propósito del estudio.

Para el presente estudio es relevante primero conocer cómo se encuentra el sector de servicios en el país. Los resultados de Muestra Trimestral de Servicios (MTS), tomado de Contreras Sánchez, J. (2018), es una variable que nos permite realizar el seguimiento a los diferentes servicios a cargo del Gobierno. De nuestro interés en el sector salud, se registraron variaciones de 6,3% en 2017, con una participación del 20%. Estos resultados hacen alusión al moderado desempeño del consumo en los hogares, el gasto de servicios de la medicina prepagada o planes complementarios son los primeros en recortar en épocas de crisis económicas.

Otra variable para analizar, como lo hizo Hernández Duarte (2022) es “la gestión del cambio en el marco de la seguridad y salud en el trabajo”. En este estudio de tipo documental



a través de la revisión de la literatura arroja como resultado las siguientes variables a tener en cuenta para aplicar un cambio en la dinámica de la seguridad y salud en el trabajo las cuales se dividen en factores internos y externos. Para los factores internos las variables a considerar son: 1) cultura organizacional a través del apoyo grupal, una cultura del cambio y comunicación asertiva a través de espacios de esparcimiento y diálogo de los trabajadores; 2) análisis de las condiciones de trabajo en donde la identificación de riesgos laborales que puedan afectar la salud o el correcto desempeño del trabajador, realizar capacitaciones pertinentes para operarios, periodos laborales, etc.; 3) relaciones, comunicación y capacitación, garantizar que la información a todo el personal sea absolutamente clara para todo el personal; 4) características demográficas y condiciones de salud de la población trabajadora, en el proceso del cambio se debe tener en cuenta las condiciones de salud de los trabajadores, el cambio demográfico como la tendencia al envejecimiento. Dentro de los factores externos se encuentran variables como 1) cumplimiento de requisitos legales como la normatividad legal y que la organización es la encargada de velar por la seguridad y salud de sus trabajadores; 2) documentos técnicos y sistemas de gestión en donde se busque optimizar recursos y evitar reprocesos, mejorar la eficacia y exigencias legales.

García Magariño & Sánchez Bayón (2021) concluyen que hay una necesidad urgente de cambio por parte de las organizaciones, se requieren transiciones que aporten en la resolución de problemáticas que enfrenta la sociedad hoy en día como la desigualdad, la pobreza, el cambio climático, etc. Un conjunto de situaciones que requiere que todos los sectores de la sociedad puedan abordar y contribuir a estos problemas de tipo social. La gestión del cambio busca obtener mayores niveles de “eficiencia y coherencia”, existen características que las organizaciones utilizan en su manejo operacional y es el “aprendizaje y la generación de conocimientos” por parte de sus trabajadores. Al permitir una evolución, un

desarrollo de los trabajadores, un liderazgo que permita que su equipo forme parte de la toma de decisiones y un espíritu de servicio la gestión del cambio se llevará a cabo más fácilmente.

La metodología propuesta por Martínez Bustos, Carrasco Sagredo & Bull (2018) busca “desarrollar la primera etapa de Lewin en una compañía”. Se identifican las tipologías de todas las personas de la empresa para diagnosticar la resistencia al cambio.

Posteriormente, se realiza una clasificación del comportamiento individualmente y también se caracteriza a las organizaciones que permiten holgura al cambio o se hacen resistentes al cambio. Luego viene el proceso de puntuación para todas las tipologías que se dividen en Signo positivo o Signo negativo. Este tipo de estudio nos ayuda a evaluar el sector de climatización de una empresa y a determinar los factores relevantes que desfavorecen la “adopción de nuevos métodos de trabajo”.

Otra metodología se realiza mediante entrevistas a los implicados desarrollando preguntas predefinidas, cómo lo presenta en su estudio Blasco Marín & Oltra Badenes (2015), se demostró que es posible aplicar mejores prácticas de gestión de cambio en la empresa como objeto de estudio. Se debe tener en cuenta que el estudio arroja datos cualitativos limitados y por esta razón es necesario centrar las características más evidentes en el análisis de las problemáticas.

Vargas Alfonso (2019) propone la implementación de una guía para la gestión del cambio organizacional. Su objetivo es poder orientar a los CIOs y a los líderes de las entidades públicas para “la implementación de procesos de gestión del cambio en proyectos”, en este caso en el sector salud. La guía se debe componer principalmente de los *modelos de gestión del cambio* y *marcos de referencia* en donde se especifican las fases y los roles; es una guía que se basa en un diagnóstico previo del sector a estudiar.

El modelo de los ocho pasos de Kotter, como lo plantea Guerrero Moreno (2020), se divide por etapas, la primera es crear un sentido de urgencia en donde se cree la necesidad de

cambio, mediante una comunicación clara y abierta con el equipo de las circunstancias que llevan a la empresa a realizar cambios; la segunda etapa es formar una coalición exitosa en donde se involucren personas con iniciativa, colaboradores, y con un alto nivel de liderazgo. La tercera etapa es crear una visión para el cambio permitiendo entrever a los empleados la razón por la cual se está solicitando el cambio y marcar el camino a seguir. La cuarta etapa es comunicar la visión constantemente al equipo de trabajo, despejar dudas y abordar preocupaciones e inquietudes que puedan surgir. La quinta etapa busca eliminar los obstáculos por medio de la identificación de los procesos o estructuras que estén impidiendo el cambio. La sexta etapa pretende crear victorias a corto plazo que sean alcanzables y limitar el tiempo para evitar el fracaso, puede desmotivar. La séptima etapa se enfoca en construir sobre el cambio, realizar planes de mejora basados en los resultados obtenidos a corto plazo. Por último, la octava etapa aplica “el cambio a la cultura organizacional en donde se incluyan los ideales de cambio y sus valores dentro de la cultura de la empresa”.

La metodología de investigación tipo mixta implementada por Bahamón Oviedo & Sierra (2021) en su estudio “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. Los resultados obtenidos van a ayudar a tener una amplia perspectiva con una variedad de datos que son la base para la formulación del plan a seguir.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer una metodología de gestión del cambio que pueda ser aplicada al proyecto

“Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el resumen ejecutivo del proyecto.
- Diagnosticar los cambios a los que podría enfrentarse el proyecto.
- Identificar distintos modelos de gestión del cambio a manera de guía.

### **4. Pregunta de investigación**

Teniendo en cuenta la situación problemática presentada este trabajo de investigación se enfocará en la siguiente pregunta:

¿Cuál es la metodología de gestión del cambio apropiada para el proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”?

## **5. Justificación**

Como pudo evidenciarse en los antecedentes, la gestión del cambio es un concepto de gran relevancia que ha cobrado fuerza en los últimos años a causa del mundo cambiante moderno. Sucesos como la llegada de la industria 4.0 o la pandemia del COVID 19, pusieron en evidencia la inestabilidad y ambigüedad a la que cualquier entidad, del sector público o privado, puede enfrentarse de forma esperada o inesperada.

La llegada de la industria 4.0, por ejemplo, obligó de forma progresiva al sector corporativo a adaptarse a la creación de nuevos empleos, al uso diario de aparatos electrónicos, a la necesidad de adquirir habilidades ofimáticas, a apropiarse de nuevas formas de comunicación, a conocer el valor de la información y los datos, entre otros múltiples aspectos. Por su parte, el COVID-19 causó, de forma abrupta, la implementación de formas de trabajo remoto, demostrando así la relevancia de que las instituciones sean robustas tecnológicamente y cuenten con canales de comunicación, publicidad y distribución que no se limiten a la presencialidad.

Por lo anterior, la gestión del cambio sigue y seguirá siendo un tema de investigación muy valioso, pues las situaciones esperadas o inesperadas continuarán sucediendo y es importante proveer al sector público y privado de herramientas metodológicas que faciliten su gestión y adaptación.

La revisión bibliográfica permitió entrever que la labor investigativa, del 2018 en adelante, ha tenido un enfoque claro en la propuesta de metodologías haciendo un énfasis especial en empresas privadas, por este motivo, el presente trabajo pretende innovar abordando una entidad específica del sector público colombiano a través de la propuesta de una metodología de gestión del cambio pensada para un proyecto particular. Dicho planteamiento permitirá dar a las instituciones públicas una luz sobre la forma en que pueden gestionar el cambio en proyectos similares, asimismo, se dotará a los futuros investigadores

de análisis previos para que la generación del conocimiento en dicha materia pueda continuar su incremento.

Tras revisar una muestra de los resúmenes ejecutivos de los proyectos planteados por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia se identificó que la gestión del cambio no es contemplada en la planeación o ejecución de dichas iniciativas financiadas desde el presupuesto de la nación. Por este motivo, y debido a su gran importancia como ente responsable de dirigir estrategias para mejorar la salud y calidad de vida de las personas, se seleccionó esta entidad para proponer una metodología que pueda mejorar su gestión y, de esta manera, la percepción que tienen los ciudadanos frente a su funcionamiento, pues la última gran encuesta realizada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) e Invamer (2023) sobre la percepción de los colombianos acerca del sistema de salud, demuestra que el 90% de las personas cree que la salud requiere cambios de tipo parcial o radical.

El proyecto seleccionado se titula “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional” fue seleccionado debido a su enfoque transversal, que facilitará la aplicación de la metodología propuesta a cualquier entidad pública. De igual forma, fue elegido porque, pese a que fue formulado en el año 2019, según el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión. SPI (2023), con corte a junio del año en curso, sus avances físicos, financieros y de gestión son del 0%. Gracias a esto podrá demostrarse la importancia de la metodología de gestión del cambio para que un proyecto avance, de forma continua, en los tiempos planteados inicialmente.

Este trabajo de investigación es importante para los funcionarios encargados de formular y medir la ejecución de proyectos de inversión realizados por instituciones públicas y enfocados en el fortalecimiento del entorno laboral, pues pretende ser una hoja de ruta que

facilite la aplicación transversal de la gestión del cambio y magnifique su importancia a la hora de atraer beneficios para la ejecución de todo proyecto.

## **6. Marco teórico**

Con el fin de dar soporte al trabajo de investigación a través de bibliografía relacionada y reciente, en esta sección se resumen las bases teóricas que sustentan e inspiran el desarrollo metodológico que se propone para gestionar el cambio en el proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”. Se abordará el marco teórico desde cuatro frentes: definición de la gestión de cambio y sus teorías, aplicaciones de la gestión del cambio y, por último, el papel de los líderes y el liderazgo en el manejo del cambio organizacional.

### **6.1 Gestión del cambio y teorías principales**

La globalización genera en las organizaciones diferentes problemáticas entre las cuales se pueden mencionar: el aumento de la competencia, la transformación digital, el daño al medio ambiente, entre otros, por esto, se hace necesario plantear cambios constantes en las organizaciones con el fin de asegurar su supervivencia a lo largo del tiempo.

Para llevar a cabo la gestión del cambio organizacional se pueden tomar diferentes lineamientos, cada uno de ellos único de acuerdo con la necesidad de la organización. En algunos casos basado en la planificación, en otros enfocado en la prevención o también con miras a la obtención del logro. Es gracias a estas diferencias que el líder toma el rol más importante, siendo el encargado de controlar y direccionar a las organizaciones y sus equipos en la gestión correcta del cambio.

En cuanto al contexto de seguridad y salud en el trabajo, es necesario considerar múltiples factores internos y externos según lo mencionado por Hernández Duarte (2022),

destacando, en el caso de los factores internos, la cultura organizacional, el análisis de las condiciones de trabajo, las relaciones, la comunicación de conocimiento y capacitación, así como las características demográficas y condiciones de salud de la población trabajadora, junto con aquellos factores que pueden cambiar de manera externa a la organización y sobre los cuales esta debe ejercer medidas de prevención, como lo pueden ser el cumplimiento de requisitos legales, documentos técnicos, sistemas de gestión, factores ambientales y posibles cambios climáticos. Cada uno de estos factores son determinantes al momento de realizar gestiones de cambio en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Es importante conocer lo establecido por Zambrano Cancañón, Lao León & Moreno Pino (2022), quienes desarrollaron un modelo de gestión de cambio organizacional sustentado en cinco grandes pasos: 1. Determinación de la limitación de los estudios analizados, 2. Objeto del modelo, 3. Principios y enfoques en los cuales se basa el modelo, 4. Definición de los componentes del modelo y su relación y por último 5. Diseño gráfico del modelo. La Teoría Lean, descrita por Ohno en 1988 y vinculada al caso citado, consiste en garantizar una calidad perfecta disminuyendo los desperdicios, generando un aumento de valor e involucrando a cada una de las personas que intervienen en los procesos. Por medio de esta se logró identificar cada uno de los desperdicios sobre los cuales se debe trabajar para generar el cambio organizacional.

Por último, es relevante recalcar la importancia de analizar si un cambio organizacional es realmente efectivo. Portafolio (2019) expone que un 34% de las iniciativas de cambio pueden ser catalogadas como “claro éxito”, mientras que un 50% son “claro fracaso” y el 16% que resta es calificado como “mixto”. Se deben establecer métricas, Key Performance Indicators (KPI's), encuestas de satisfacción, evaluaciones de participación, entre otros mecanismos que conformen una base estratégica para disminuir esos “claros



fracasos”, obteniendo resultados satisfactorios para los objetivos establecidos en la gestión del cambio.

## **6.2 Aplicaciones de la gestión del cambio**

El cambio organizacional es una temática trabajada hace muchos años, se ha tratado de comprender la importancia de su definición y proporcionar un modelo que sea posible utilizar para un correcto diagnóstico organizacional. Lewin, en 1951, propuso el análisis de fuerzas; en 1967 Leavitt estableció el modelo de análisis del sistema de Likert; Katz y Kahn, en 1966, expusieron la teoría de los sistemas abiertos; en 1976, Weisbord explicó el modelo de las Seis-Cajas; entre 1981 y 1982 surge el modelo más completo propuesto por McKinsey, las 7S.

Múltiples autores describen los tipos de cambio organizacional, empezando por Weick y Quinn quienes en 1999 instauraron dos modelos de cambio: el continuo, que se caracteriza por surgir de manera incipiente y organizada, defiende que la misma organización es quien promociona el cambio, está enfocado en los subgrupos de la organización y logra un cambio perdurable; por otra parte, el cambio episódico es poco frecuente, se da de manera intencional y no es estable, es generado desde el exterior y va enfocado a nivel macro y con una adaptación a corto plazo (García Rubiano & Forero Aponte, 2020).

Todo cambio conlleva beneficios, pero también costos, y no únicamente de tipo monetario sino aquellos que afectan a la sociedad, por ejemplo: el descuido de los derechos humanos, la desprotección de los trabajadores y la generación de gases contaminantes, por nombrar algunas de las repercusiones que pueden llegar a afectar a la sociedad. Es por esto que en el cambio organizacional hay que enfocarse en “mejorar la eficiencia de los procesos, los diseños y trabajar sobre la logística” (El Economista, 2022).

Framingham (2023) explica que, desde el punto de vista de los gerentes de proyectos, el cambio organizacional es un proceso utilizado para obtener la aprobación del alcance de

los cambios en el cronograma y en el presupuesto. Desde su perspectiva se plantean y responden las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los beneficios del cambio organizacional? - Reduce el riesgo de rechazo por parte de la empresa y su equipo a nuevos sistemas o cambios que se puedan generar, el cambio asegura que el equipo de trabajo se mantenga unido, acepte los cambios y opere mucho más eficientemente. ¿Dónde se necesita aplicar el cambio organizacional? -Es necesario realizarlo cuando la empresa adopte un nuevo programa o algún evento afecte el funcionamiento diario de los procesos. ¿Qué requerimientos son necesarios para un proceso efectivo de cambio? - 1. patrocinador adecuado: responsable de generar el cambio y trabajar de la mano con el CEO para explicar a su equipo de trabajo lo importante de la gestión del cambio. Un buen patrocinador es aquel que se preocupa por el equipo de trabajo y la afectación que tendrán debido al cambio, pero serán ellos mismo quienes expliquen las razones y ayudarán a suavizar la transición; 2. voluntad grupal para adaptarse al cambio; 3. voluntad individual y, por último, 4. recompensas y consecuencias.

Harden et al. (2020) expone que el cambio organizacional puede causar tensión en los empleados y que la habilidad para afrontar el cambio nace en la predisposición psicológica del trabajador, además, describe los factores a nivel micro y macro en la aceptación del cambio en una organización. El rol de los factores de nivel micro (diferencias individuales) es la baja tolerancia a la ambigüedad, “tendencia a percibir la ambigüedad como amenaza”, factor influyente en la aceptación del cambio. Por la evidencia teórica y empírica, todo modelo de adaptación al cambio debe incluir la intolerancia a la ambigüedad como un factor de nivel micro. En el rol de los factores de nivel macro (diferencias contextuales) se evidenció que el cambio de una o más características organizacionales, condiciones físicas, exigencias laborales, culturales, de estructura o liderazgo, provocan resistencia por parte del equipo generando, a su vez, estrés en los trabajadores e influencia directa en la creatividad, en el comportamiento y confianza con el líder del equipo.

Pucheu (2013) en su libro “Lo que cambia son las personas” menciona que los cambios organizacionales deben ser dirigidos a grupos y equipos y no individualmente, ya que esta metodología se ajusta a situaciones de adaptación reforzando el trabajo individual. Cuando en las empresas se tienen visiones amplias orientadas a generar cambios a nivel de estructura o cultura organizacional, se puede evidenciar que lo que ocurre en realidad es la expresión del cambio en los grupos de trabajo. El comportamiento puede ser controlado mediante maquinaria, herramientas, pautas, pero el cambio interno, depende únicamente de cada persona y al lograr esto, la organización en sí cambia.

Los dueños o directores de una empresa deben tener claridad con el tipo de cambio que quieren lograr para obtener óptimos resultados. Existe el cambio tipo 1 y el cambio tipo 2, siendo el cambio tipo 1 el conjunto de cambios que mantienen la forma de operar, por su parte, los cambios tipo 2 son aquellos que cambian el sistema. Existen otras definiciones que influyen en el cambio como el aprendizaje, crecimiento y desarrollo, innovación y adaptación, las cuáles impactan positivamente en los integrantes de los equipos generando nuevas ideas, propósitos individuales y grupales.

La cultura organizacional es un pilar de ayuda para la formulación de estrategias gerenciales, plantea desafíos de tipo metodológico y teórico siendo un conductor de comportamiento organizacional, como las creencias y valores de cada empresa, identificando el rol de cada integrante dentro del ambiente organizacional, factor fundamental para lograr objetivos organizacionales. Cabe destacar que cada organización define su propia cultura organizacional y es por esto que se pueden generar problemas o conflictos internos, desmotivación, falta de identidad al tratar de copiar o adaptar condiciones o características de otras empresas (Reinoso Lastra, Vera Calderón & Ramírez Ramírez, 2023).

García Margariño (2021) habla de la transformación como un fin de época de un mundo rígido a un mundo flexible, un hecho que tiende a crecer exponencialmente. Esto

ocurre ya que a nivel mundial hay dos grandes objetivos, Milenio y Desarrollo Sostenible, y para poder lograrlos será necesario la creación de estructuras organizacionales que intervengan en distintos niveles. Idealmente, las organizaciones deberán tener un compromiso social, un interés por aumentar la eficiencia a través de la innovación. Una forma eficaz de lograr la transformación es replantear factores económicos y sociales de la organización, tener claridad con la misión, visión y valores, además de centrarse en mejorar la satisfacción y bienestar mediante experiencias y el uso de TIC y TAC (tecnologías de la información y comunicación, más las tecnologías del aprendizaje y conocimiento).

La categorización del cambio se da en dos rangos: interno y externo. Es importante comprender que, si el cambio se genera por un factor externo, este debe aceptarse y luego será necesario modificar cualquier proceso interno que se haya afectado por dicho cambio. Se describen varias reacciones al cambio en las organizaciones y algunas herramientas que pueden ayudar al proceso de adaptación.

## Figura 2

### *Reacciones y herramientas de ayuda frente al cambio*

Reacciones	Herramientas de ayuda
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Negación: integrantes del equipo no verán el cambio como una necesidad.	<input type="checkbox"/> Comunicación: proceso clave antes, durante y después del cambio, mantener una comunicación asertiva.
<input type="checkbox"/> Resistencia: puede causar miedo ante lo desconocido.	<input type="checkbox"/> Entrenamiento: asegurarse que todos los miembros del equipo sean entrenados
<input type="checkbox"/> Indiferencia: puede no generar importancia o no afectar la rutina de trabajo	<input type="checkbox"/> Flexibilidad: ser flexible al proceso de adaptación individual.

*Nota.* Elaboración propia a partir de University of Washington (2021).

Dada la complejidad y el rápido crecimiento tecnológico las organizaciones se ven presionadas por el cambio. El desarrollo constante dispara las iniciativas al cambio de las organizaciones en el rango interno y externo, como consecuencia de esto, deben someterse más frecuentemente al cambio y es aquí donde surge la disyuntiva de cambiar objetivos y estrategias, o tecnología, o recurso humano, o estructura de la organización (Olusegun Aninkan, 2018).

### **6.3 Líderes y liderazgo, protagonistas en la gestión del cambio**

La Real Academia Española (2023) define al líder como la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad, así mismo, expone el liderazgo como el ejercicio de las actividades del líder, lo que permite interpretar que el líder en gran parte es el protagonista en la gestión del cambio puesto que con sus habilidades es capaz de lograr los objetivos de las organizaciones.

Desde la perspectiva de Ramírez Flores, Martínez Moctezuma & Arroyo Grant (2019) la gestión del cambio requiere líderes transformacionales que promuevan el desarrollo de competencias, permitiendo así el tan anhelado cambio organizacional. Motivo por el cual es adecuado comprender los estilos de liderazgo que surgen en la actualidad para su gestión.

El liderazgo transaccional, un estilo muy adecuado para cambios específicos en las organizaciones, que se maneja de manera gradual y planeada, donde el encargado de la planificación y dirigir el cambio es el líder, pero que falla ya que en la actualidad empresarial los cambios deben ser constantes y se pueden presentar muchos imprevistos los cuales no pueden ser planificados. En este es tilo, el líder estimula a sus trabajadores para que se comprometan con la misión de la organización, estimulándolos a que piensen formas nuevas y creativas de solucionar los constantes problemas que puedan surgir, y, en algunos casos dejando de lado al individuo y formando así grupos capaces que crecen desde los valores planteados por las organizaciones.

Por tal motivo, el líder transformacional es el más adecuado para llevar a cabo la gestión de cambio ya que aplicando diferentes herramientas, premios, su propio ejemplo y sobre todo, cambiando su forma de liderar de acuerdo con la necesidad, se adapta más a la realidad del mundo actual.

Cornejo (2019), concluye que en las organizaciones pymes la gestión del cambio debe ser participativa favoreciendo tanto al desarrollo humano como organizacional, por medio de la colaboración entre ejecutivos y colaboradores, promoviendo la comunicación entre ellos y dejando de lado el liderazgo autocrático el cual es dominante en las organizaciones de este tipo.

“Los líderes requieren construir una comunidad con sus colaboradores y, desafortunadamente las organizaciones no son necesariamente comunidades” (Barra Zamalloa, 2022). Mediante un análisis crítico sobre el sector público peruano, este autor plantea que en el Estado muchas veces se confunde la administración de la rutina con la gestión del cambio puesto que, para gestionar las reformas buscadas por él, es necesario realizar cambios profundos que lleven a las entidades a la nueva realidad. Además, concluye que el estado desconoce que necesita líderes y contrata solo buenos administradores o gerentes, la gestión de talento humano no identifica líderes, y explica que para reformar entidades públicas es necesario un liderazgo vital, activo y permanente que construya comunidades con sus colaboradores motivándolos, uniéndolos, unificando sus valores, con un enfoque hacia la gestión del cambio y no solo hacia el cumplimiento de resultados basados en la producción, el cumplimiento presupuestal o el gasto financiero.

Por otra parte, es relevante mencionar el liderazgo responsable descrito por Malavé (2022) como un enfoque relacional orientado a los resultados positivos. El autor, además, explica que ve en este tipo de liderazgo la respuesta a las deficiencias presentes en el mundo actual, tomando como base que los líderes responsables son confiables, tienen visión,

responsabilidad, conciencia, acción e imaginación. Aplicado de la manera correcta, el liderazgo responsable mejora la satisfacción laboral, contribuye a la retención del talento, convierte el entorno laboral en un entorno más ético y toma en cuenta los ámbitos sociales y ambientales como factores de análisis. De esta forma, se obtiene como resultado el cumplimiento de los objetivos, intereses y necesidades, tanto de las organizaciones como de los equipos de trabajo.

## **7. Metodología**

Con el fin de cumplir los objetivos trazados para este trabajo de investigación se optó por una metodología cualitativa y analítica que parte del estudio y análisis de los documentos que entregan las características principales del proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”, entre estos se encuentran la ficha de estadísticas básicas de inversión (EBI), el resumen ejecutivo del proyecto y la información disponible en el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI) perteneciente al Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Al partir de documentos oficiales que contienen la primera versión de los objetivos, actividades, descripción y avance del proyecto del Ministerio de Salud puede afirmarse que este trabajo de investigación tiene como punto de partida una fuente primaria, sin embargo, teniendo en cuenta que para proponer una nueva metodología de gestión del cambio es necesario analizar modelos, estudios de caso e investigaciones previas que presentan análisis propios de expertos en el tema, es menester aclarar que también se parte de fuentes secundarias que aportan al desarrollo y soporte de la propuesta, así como a un enfoque metodológico que también se inclina hacia lo descriptivo por entregar un amplio bagaje de caracterización del proyecto analizado.

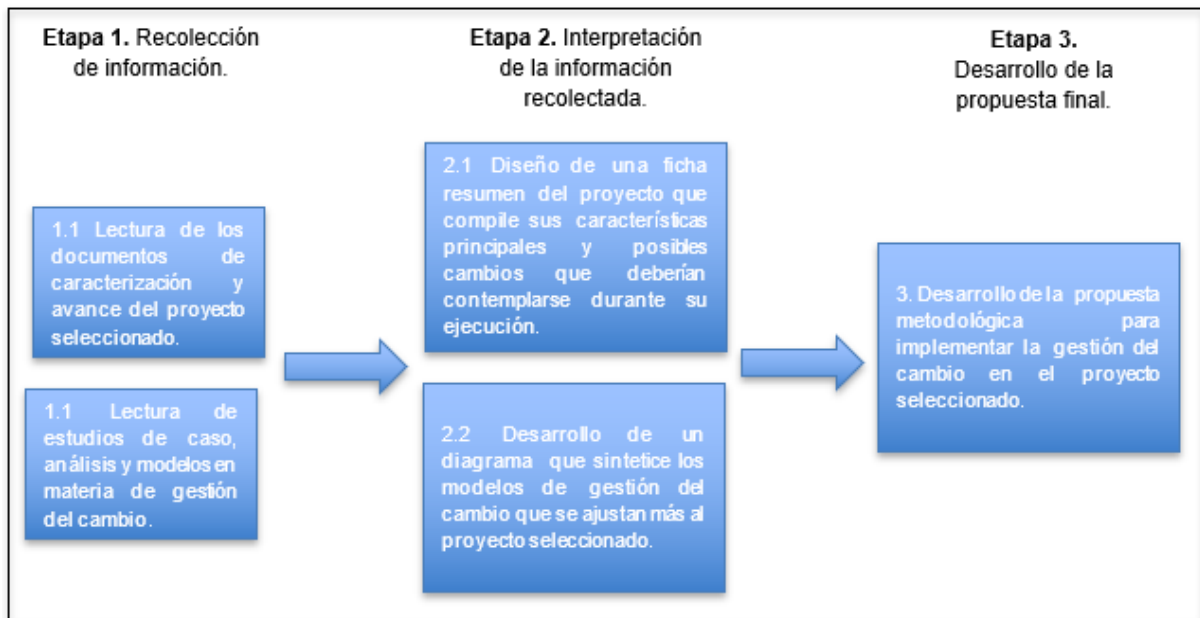
Debido a que el objetivo general se enfoca en la generación de una propuesta inicial para implementar la gestión del cambio, la metodología de investigación es no experimental.

Se pretende realizar un planteamiento base que pueda ser analizado o tomado en cuenta por la comunidad académica para generar nuevo conocimiento y cuya implementación pueda ser contemplada por el sector público. Además, teniendo en cuenta que se parte de un único proyecto y de una única versión de sus documentos de caracterización y avance, debe aclararse también que el diseño de la propuesta investigativa es de tipo transversal.

El siguiente gráfico expone la propuesta metodológica que resume las etapas y actividades específicas realizadas con el fin de alcanzar el objetivo general del trabajo de investigación.

### Imagen 3

#### *Propuesta metodológica*



*Nota.* Elaboración propia.



## 8. Resultados

### 8.1 Ficha resumen del proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”

La siguiente ficha pretende resumir las características principales del proyecto, su objetivo, descripción, actividades, presupuesto y avance. Además, se incluyen apartados diagnósticos que exponen los cambios a los que podría enfrentarse el proyecto durante su ejecución y en los que se basa la propuesta metodológica de gestión del cambio en la que se centra este trabajo de investigación.

<b>Ficha resumen del proyecto</b>			
<b>Nombre del proyecto:</b>	Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional.		
<b>Entidad responsable:</b>	Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional. MINSALUD		
<b>Sector:</b>	Salud y Protección Social		
<b>Objetivo general:</b>	Adecuar el entorno laboral para el desarrollo integral de quienes laboran en el Ministerio de Salud y Protección Social.		
<b>Objetivos específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevar el interés de participación de los servidores públicos y sus familias en actividades de hábitos saludables, seguridad y salud en el trabajo, gestión, estímulos, incentivos y reconocimientos, actividades en Familia y en protección y mejoramiento.</li><li>• Fortalecer el desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de quienes laboran en el Ministerio.</li></ul>		
<b>Descripción:</b>	Este proyecto nace como una iniciativa de solución al limitado desarrollo integral de los trabajadores de MINSALUD a causa del inadecuado entorno laboral. Se buscaba dar respuesta a las necesidades relacionadas al Programa de Talento Humano que se enfocaban en bienestar, capacitación y cuidado del medio ambiente.		
<b>Presupuesto 2023:</b>	\$750.000.000	<b>Periodo de ejecución inicial:</b>	2019-2023
<b>Actividades específicas</b>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar actividades de promoción y prevención de la salud, la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales y la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG – SST.</li><li>2. Desarrollar las actividades de las estrategias del Ministerio en familia; Hábitos Saludables; Gestión, incentivos, estímulos y reconocimientos; Sistema de información para la planeación y gestión del talento humano y, Planeta saludable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</li></ol>			

<p>3. Gestionar capacitaciones en educación para el trabajo y desarrollo humano.</p> <p>4. Gestionar convenios y programas de educación.</p> <p>5. Realizar acciones para selección de beneficiarios.</p>	
<p><b>Avances:</b></p>	<p>Con base a la información disponible en el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI) durante el mes de octubre del año 2023, el proyecto registra 0.00% en avances físicos, financieros y de gestión. También, SPI expone que se han atendido 0 de los 1.307 potenciales beneficiarios del proyecto.</p> <p>No obstante, un resumen ejecutivo del proyecto publicado en el año 2019 expone avances relativos a la actividad 1 (auditoría y entrenamiento de la brigada de emergencias), actividad 2 (ejecución de actividades como el Día del Ministerio, Día del Padre, vacaciones recreativas para los niños, “Un café con talento humano” talleres y recorridos navideños, actividades sociales con fundaciones), actividad 3 (fortalecimientos en competencias comportamentales y funcionales, además de diplomados relacionados a temáticas como la gestión de proyectos, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, las metodologías ágiles, el big data y la norma iso 31000-2018).</p>
<p><b>Limitaciones identificadas:</b></p>	<p>De acuerdo con el resumen ejecutivo del proyecto se evidenciaron dificultades relacionadas a: falta de motivación por parte de los trabajadores, tiempos de ejecución contractual de las personas y expectativas de los nuevos colaboradores de la entidad.</p>
<p><b>Mención de la gestión del cambio a lo largo del proyecto:</b></p> <p>Como se mencionó en un apartado anterior, se hizo revisión de tres fuentes de información de caracterización del proyecto, la ficha EBI, el resumen ejecutivo y el SPI. Fue posible observar que en ninguno de estos documentos se contempla la gestión del cambio como un punto clave en la planeación o ejecución del proyecto. Además, pese a que este se enfoca en el fortalecimiento del entorno laboral y la formación integral de los colaboradores de la entidad, se evidenció que la gestión del cambio tampoco figura como un eje temático o de formación a lo largo de las actividades específicas.</p>	
<p><b>Cambios a los que podría enfrentarse el proyecto:</b></p> <p>Una vez analizados los objetivos, actividades y contexto del proyecto, puede observarse que desde su planeación debieron contemplarse los cambios generados por la emergencia sanitaria, la llegada de un nuevo presidente al gobierno de Colombia y la fluctuación natural de las expectativas e intereses de los colaboradores de la entidad.</p>	
<p><b>Oportunidades de mejorar en los documentos de caracterización del proyecto en materia de gestión del cambio:</b></p> <p>Se recomienda agregar una sección especial en los documentos donde se especifiquen los posibles cambios (intencionales o inesperados) a los que se podría enfrentar el proyecto. De igual forma, sería provechoso plasmar allí un plan de acción que permita que las personas involucradas se adapten de una mejor manera.</p>	

*Nota.* Elaboración propia a partir de Departamento Nacional de Planeación (2023),

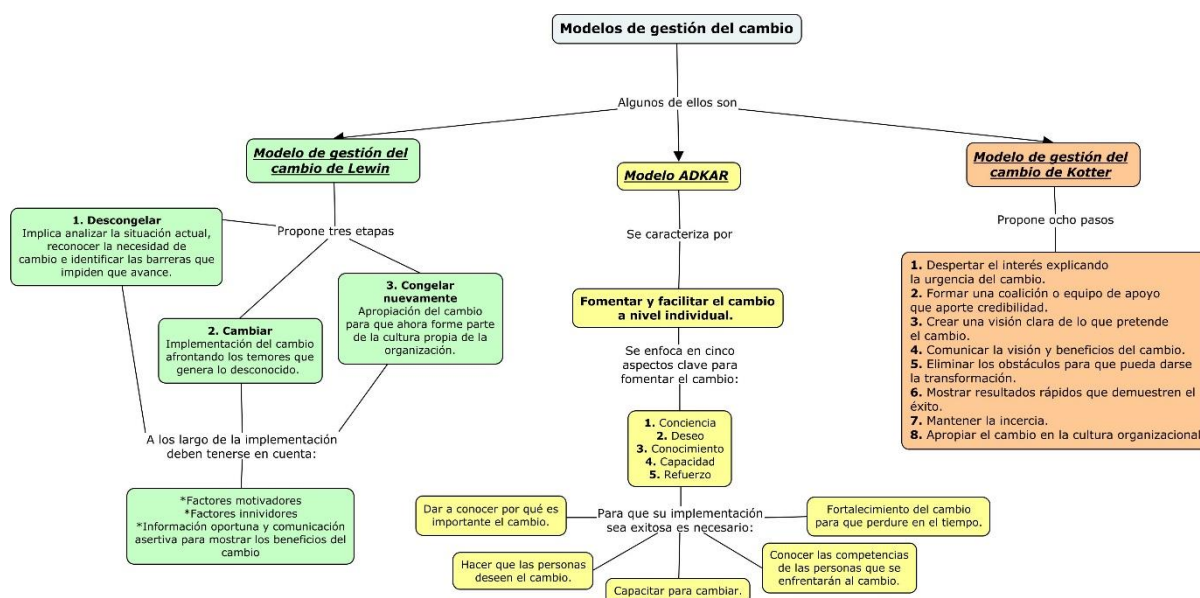
Departamento Nacional de Planeación (2022) y Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional (2019).

## 8.2 Identificación de modelos de gestión del cambio

El siguiente mapa conceptual resume tres modelos de gestión del cambio, ya presentados en apartados anteriores, entre los cuales se seleccionaron aquellos que se ajustan mejor a la propuesta para gestionar el cambio al interior del proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”.

### Imagen 4

Modelos de gestión del cambio



*Nota.* Elaboración propia a partir de Coria Páez et al. (2016), Alzate Álvarez & Betancur Giraldo (2020) y Guerrero Moreno (2020).

## 8.3 Propuesta metodológica para implementar la gestión del cambio en el proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”

Una vez analizados los modelos fue posible observar que uno de los más convenientes para el proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a

nivel nacional” resulta ser el propuesto por Kotter. Esta elección radica en dos puntos principales:

- Como puede evidenciarse en la ficha resumen (resultado 8.1) algunas de las limitaciones del proyecto están relacionadas a la falta de motivación por parte de los trabajadores, así como a las expectativas de los nuevos colaboradores que ingresan periódicamente a la entidad. Al centrar su paso número 1 en el interés de las personas, el modelo de Kotter parte de pensar y resaltar la importancia de poner a las personas en primer lugar para atrapar su atención y mantenerlas informadas, de esta forma se hace más sencillo mantener una motivación alta en el equipo y cumplir con las expectativas de quienes inicien su vinculación.
- Por otra parte, el modelo de ocho pasos consecutivos propuesto por Kotter se ajusta a las pretensiones de esta investigación de trazar una hoja de ruta que sea de fácil entendimiento y muy sencilla a la hora de seguir e implementar en proyectos de enfoques similares.

La siguiente tabla propone tareas puntuales y estrategias pedagógicas para que desde el proyecto sea posible aplicar cada uno de los pasos propuestos por el modelo de Kotter y se garantice, de esta manera, un mejor manejo de la gestión del cambio.

Paso	Tarea o estrategia pedagógica	Resultado esperado
1.Despertar el interés explicando la urgencia del cambio.	<p><b>Diseño de un video pedagógico:</b> El punto de partida debe ser definir un concepto unificado de gestión del cambio para transmitir al equipo y que de esta manera todos hablen un mismo idioma.</p> <p>Con el fin de dar a conocer la urgencia del cambio se recomienda que en el video se planteen escenarios que representen las situaciones adversas o problemas que podría enfrentar el proyecto y sus colaboradores en caso de no tener las herramientas necesarias para gestionar el cambio.</p> <p>En este orden de ideas el video deberá estar conformado por:</p>	Un equipo que comprende el concepto de gestión del cambio y conoce la necesidad de darle a esta un manejo correcto para evitar escenarios adversos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una introducción donde se explique el concepto de gestión del cambio.</li> <li>• Exposición de escenarios que podrían presentarse en caso de no gestionar el cambio.</li> <li>• Cierre con un email de contacto donde los colaboradores puedan contactarse en caso de tener dudas o aportes para dar manejo al cambio.</li> </ul>	
2. Formar una coalición o equipo de apoyo que aporte credibilidad.	<p><b>Incluir a la gestión del cambio en cada agenda directiva:</b> Contar con el apoyo y confianza de los altos mandos del equipo resultará vital a la hora de difundir la importancia de la gestión del cambio. Es necesario que este tema forme parte de las agendas de cada comité, mesa directiva o espacio de reunión con el fin de tener oportunidad de explicar a los líderes la necesidad del cambio de una manera personalizada que toque sus intereses directos.</p> <p>Una vez se logren concretar alianzas y quienes están al mando conozcan y apoyen la necesidad de gestionar el cambio todas las iniciativas que se desarrollen alrededor del tema tendrán más credibilidad.</p>	Alianzas y apoyos por parte de los líderes para que las iniciativas de gestión del cambio propuestas al equipo cobren mayor credibilidad.
3. Crear una visión clara de lo que pretende el cambio.	<p><b>Documentar la visión, pasos a seguir y expectativas frente al cambio:</b> Se propone la creación de un documento informativo y de fácil comprensión como una infografía. En este deberán plasmarse los posibles cambios a los que se puede enfrentar el proyecto, como comportarse antes estos y que se espera en caso de que sean adoptados de manera correcta.</p>	Para evitar que la visión cambie o se modifique con el tiempo, se busca documentar una versión unánime de lo que se pretende con la gestión del cambio.
4. Comunicar la visión y beneficios del cambio.	<p><b>Generar espacios de diálogo, difusión y apropiación de la gestión del cambio:</b> La creación de encuentros periódicos donde sea posible exponer el concepto de gestión del cambio y explicar la infografía creada en el paso anterior, así como escuchar las apreciaciones del equipo y asegurar su comprensión sobre el tema, será de gran importancia a la hora de dar a conocer la labor adelantada en cuanto al cambio y medir su comprensión.</p> <p>Para evaluar la adquisición de los conocimientos adquiridos por parte del equipo se propone el uso de herramientas pedagógicas como Kahoot para la elaboración de un cuestionario.</p>	Un equipo informado sobre la gestión del cambio, que tiene opción de participar y medir sus conocimientos.
5. Eliminar los obstáculos para que pueda darse la transformación.	<p><b>Identificación y convencimiento de quienes impiden el cambio:</b> Es normal que algunas personas puedan no verse convencidas sobre los beneficios del cambio o lo perciban como algo negativo por sacarles de su zona de confort, por ejemplo. Por medio de herramientas de recolección de información como una encuesta o mediante el diálogo, será necesario identificar estos casos y crear espacios personalizados de conversación y capacitación para que la necesidad y beneficio de la gestión del cambio sea apropiada y aceptada por todos.</p>	Identificación de quienes limitan el cambio para implementar estrategias personalizadas.

<p>6. Mostrar resultados rápidos que demuestren el éxito.</p>	<p><b>Diseño de un boletín informativo:</b> Es importante trazar metas a corto plazo que permitan demostrar la efectividad e impacto positivo de gestionar los cambios correctamente, para difundir aquellos logros se propone la creación de un boletín informativo mensual que posea un contenido sencillo y se apoye de gráficas, datos e iconografía para representar los avances y motivar al equipo.</p>	<p>Un equipo informado que puede conocer de manera sencilla y gráfica los avances y beneficios de gestionar el cambio.</p>
<p>7. Mantener la inercia.</p>	<p><b>Definir indicadores para garantizar la mejora continua:</b> Pese a que se den pequeños logros y éxitos siempre será vital mantener la medición objetiva de los avances. El diseño de indicadores facilitará este monitoreo, permitirá el análisis y mejorará la toma de decisiones de manera oportuna para garantizar la mejora continua.</p>	<p>Una lista de indicadores que faciliten la medición y la mejora continua de la implementación del cambio.</p>
<p>8. Apropiar el cambio en la cultura organizacional.</p>	<p><b>Diseñar un plan de incentivos:</b> Mantener un equipo motivado es muy importante a la hora de apropiarse y mantener la cultura del cambio, por este motivo, es relevante crear una lista de incentivos a los que los colaboradores puedan acceder siempre y cuando realicen su aporte en la apropiación y manejo correcto de los cambios.</p> <p><b>Contemplar a la gestión del cambio en el plan de capacitación de los nuevos colaboradores:</b> Los colaboradores deben saber que la gestión del cambio está presente en el proyecto desde el momento de su llegada, por esto, deberán definirse espacios específicos para hablar sobre el cambio y su importancia a lo largo de las jornadas de inducción de quienes se vinculen al proyecto o entidad.</p>	<p>Un equipo motivado que comprenda su importancia a la hora de gestionar los cambios.</p> <p>Nuevos colaboradores que desde su primer momento comprendan el valor de los cambios y su papel a la hora de gestionarlo.</p>

Nota. Elaboración propia

## 9. Conclusiones

Una vez analizados los resultados es posible concluir que:

- Debido a que entes reguladores en materia de proyectos estatales como el Departamento Administrativo de la Función Pública o el Departamento Nacional de Planeación (DNP) no contemplan a la gestión del cambio en sus guías o manuales, los resúmenes ejecutivos y demás informes que documentan la planeación y ejecución de los proyectos no se esfuerzan por incluirla.

- Existe una amplia variedad de modelos de gestión del cambio que pueden adaptarse a las necesidades y enfoques de los proyectos desarrollados en el sector público. Tanto Ledwin como ADKAR y Kotter proponen etapas, pasos o aspectos clave a la hora de garantizar que la llegada y apropiación de cambios repentinos o esperados sea exitosa por todos los interesados del proyecto.
- El proyecto “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional” puede implementar la gestión del cambio apoyándose del Modelo de Kotter dada su adaptabilidad, enfoque en las personas y énfasis en el interés de los involucrados como punto de partida. Estas características pueden facilitar que los cambios sean bien acogidos y no alejen al proyecto del cumplimiento de sus objetivos.

### **Referencias**

Alzate Álvarez, A & Betancur Giraldo, V. (2020). La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos. [Trabajo de grado, Maestría en Gerencia Integral por Procesos, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16054/Alejandra\\_AlzateAlvarez\\_Veronica\\_BetancurGiraldo\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16054/Alejandra_AlzateAlvarez_Veronica_BetancurGiraldo_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia e Ivamer. (2023). La Gran Encuesta del Sistema de Salud en Colombia.

<https://www.andi.com.co/Uploads/001500230000%20%20La%20Gran%20Encuesta>

[%20del%20Sistema%20de%20Salud%20%20en%20Colombia%20INVAMER%20-%20ANDI%20V3%201-02-2023.pdf](#)

Bahamón Oviedo, V & Sierra, J. S. (2021). *Propuesta de seguimiento a la gestión del cambio durante el proceso de transformación organizacional en Roche Colombia*. [Trabajo de grado, Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriano.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58331/Proyecto%20Lider%20Valentina%20Bahamon.docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barra Zamalloa, R. A. (2023). El Liderazgo en El Sector Público, La Variable Crítica Para Reformar La Administración Pública. *Revista Vox Juris*, 41(1), 153–161. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.24265/VOXJURIS.2023.v41n1.12>

Bonza Navarro, E. J. (2020). *Propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa Confipetrol S.A.S*. [Trabajo de grado, Maestría en Administración de Empresas, Universidad EAN]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9989/BonzaErika2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blasco Marín, C. & Oltra-Badenes, R. (2015). MEJORA DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO NORMAL EN UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DE TI. *3c Tic*, 4(1), 57-72. doi:[https://doi-](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17993/3ctic.2015.41.57-72)

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17993/3ctic.2015.41.57-72](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17993/3ctic.2015.41.57-72)

Contreras Sánchez, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. [Trabajo de grado, Especialización en Dirección de Pequeñas Empresas PyMEs, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Digital Institucional Universidad de Buenos Aires.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf)



Coria Pérez, A. L., Valderrama Santibáñez, A. L., Neme Castillo, O. & Rivera González, I.

A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia* (49). <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>

Cornejo, H. (2019). La Gestión Del Cambio Como Implicación Subjetiva De Los Líderes Y Los Colaboradores. *Horizontes Empresariales*, 18(1), 57–65. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22320/hem.v18i1.3658>

Cornejo, H. (2022). El Ejercicio De La Consultoría Y La Gestión Del Cambio. *Horizontes Empresariales*, 21(1), 53–68. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22320/hem.v21i1.5524>

Deloitte Spain. (2023). ¿Qué es la industria 4.0? Davos y la industria

4.0 <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>.

Departamento Nacional de Planeación. (2016). Manual de inversión pública nacional.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/EC-M01%20Manual%20de%20Modificaciones%20Presupuestales.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Ficha EBI “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”.

<https://suifp.dnp.gov.co/DescargasFichas/Fichas/2017011000308/2023/2023-2017011000308-000000000000645924-SPI.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). Sistema de Seguimiento a Proyectos de

Inversión (SPI) “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional”.

<https://spi.dnp.gov.co/Consultas/Detalle.aspx?vigencia=2023&periodo=6&proyecto=2017011000308>

El Economista. (2022). Externalidades y gestión del cambio: costes y beneficios. *ProQuest*.

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/newspapers/externalidades-y-gestión-del-cambio-costes/docview/2635507731/se-2?accountid=34925>

Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. DOI:

<https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

Framingham. (2023). What is change management? A guide to organizational transformation.

*ProQuest*. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/what-is-change-management-guide-organizational/docview/2837262846/se-2?accountid=34925>

Función Pública (2016). Guía para la presentación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión.

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703219/Guia\\_proyectos\\_inversion\\_seguimiento\\_y\\_evaluacion\\_a\\_la\\_gestion.docx.doc/a05c8c13-7f5d-4861-baf2-401155a7bd3e?version=1.0&t=1505840709823](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703219/Guia_proyectos_inversion_seguimiento_y_evaluacion_a_la_gestion.docx.doc/a05c8c13-7f5d-4861-baf2-401155a7bd3e?version=1.0&t=1505840709823).

Función pública. (s. f.). Adaptación al cambio organizacional.

[https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/adaptacion-al-cambio-organizacional/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/adaptacion-al-cambio-organizacional/28585938)

García Magariño, S., & Sánchez-Bayón, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. *International Journal of Organizations / Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 27, 137–171. [https://doi-](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17345/rio27.137-171)

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17345/rio27.137-171](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17345/rio27.137-171)

García Rubiano, M & Forero Aponte, C. (2020). Cambio organizacional: una introducción al concepto. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCac.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cf24e5c-2417-4396-b793-dd5721f03d33/content>

Gómez Camacho, M. S., Lemus Delgado, C. D. & Madrigal, D.M. (2022). *Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga S.A.S.* [Trabajo de grado, Maestría en Administración de Empresas, Universidad EAN]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11858/GomezMayra2022.pdf?sequence=1>

González Lemus, J. T., Lozano Escobar, Y. A., Pachón Zea, S. M. & Rodríguez Blanco, S. A. (2018). *Diagnóstico de madurez de la gestión del cambio en la oficina de proyectos de una entidad pública departamental.* [Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9574/GonzalezTatia2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Guerrero Moreno, J. P. (2020). *Propuesta de gestión del cambio basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter: Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación Financiera.* [Trabajo de grado, Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriano.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50496/PROYECTO%20LIDER%20-%20GESTION%20DEL%20CAMBIO%20-%20JUAN%20PABLO%20GUERRERO%20MORENO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

≡y

- Harden, E., Ford, L. R., Marshall, P., & Lanier, P. (2021). Understanding organizational change management: The role of micro and macro influences. [*Organizational change management*] *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 144-160. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/understanding-organizational-change-management/docview/2533343722/se-2?accountid=34925>
- Hartasánchez Garaña, J. M. (2009). Gestión del cambio en el sector público. *Buen Gobierno* (6), 132-148. <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660528006.pdf>
- Hernández Duarte, W. A. (2022). Gestión del cambio en el marco de la seguridad y la salud en el trabajo. *Signos*, 14(2), 1–22. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15332/24631140.7798>  
[https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/adaptacion-al-cambio-organizacional/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/adaptacion-al-cambio-organizacional/28585938)
- Malavé, J. (2022). Liderazgo Responsable: Un Enfoque Integrador. *Debates IESA*, 27(1), 27–31. <https://search-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=163906475&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Martinez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. (Methodological Proposal to Implement the First State of Lewin’s Organizational Change Management. With English summary.). *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Resumen ejecutivo Proyecto de Inversión “Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a

nivel nacional”.

[https://spi.dnp.gov.co/App\\_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/2017011000308.pdf](https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/2017011000308.pdf)

Olusegun Aninkan, D. (2018). Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change – An Exploratory Study. *European Journal of Business and Management*, 10(26), 109–117. <https://core.ac.uk/download/pdf/234628564.pdf>

Portafolio. (2019). Gestión Del Cambio: ¿Es Hora De Medir La Transformación?: Las Métricas Son Una Herramienta Clave Para Evaluar Qué Tan Exitosa Es Una Iniciativa De ‘change Management’ y La Base Estratégica Para Obtener Mejores Resultados En Cada Proyecto, y También Para Disminuir La Probabilidad De Fracaso De Las Iniciativas. *ProQuest*.

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/gestión-del-cambio-es-hora-de-medir-la/docview/2299109225/se-2?accountid=34925>

Pucheu, J. A. (2013). Lo que cambian son las personas. Santiago : RIL Editores.

<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/68334>

Quiroga Nova, L .M. (2012). *Gestión del cambio con un enfoque estatal*. [Trabajo de grado, Especialización en Gestión Humana, Universidad EAN]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/3685/QuirogaLina2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea].

<https://dle.rae.es> [21 de octubre de 2023].

Ramírez Flores, C. I., Martínez Moctezuma, E., & Arroyo Grant, M. G. (2019). El líder como promotor de la gestión del cambio. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 38–42.

<https://search-ebsohost->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139381325&lang=es&site=ehost-live&scope=site](https://com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139381325&lang=es&site=ehost-live&scope=site)

Reinoso Lastra, J. F., Vera Calderón, J. A. & Ramírez Ramírez, E. (2023). Gestión de la cultura y el cambio organizacional. Ibagué : Sello Editorial Universidad del Tolima.

<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/232951>

University of Washington. (2021). Change Management- Understanding Change.

<https://hr.uw.edu/leadershipcafe/wp-content/uploads/sites/20/2019/01/Change-Management-Understanding-Change.pdf>

Vargas Alfonso, D. F. (2019). *Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia*. [Trabajo de grado, Maestría en Administración de Empresas, Universidad EAN]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9807/VargasDaniel2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>