

**RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL, EL RETO PARA LOS LÍDERES
ACTUALES EN ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA**



DEICY ANDREA MÉNDEZ AGUIRRE

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.

2015

**RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL, EL RETO PARA LOS LÍDERES
ACTUALES EN ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA**

DEICY ADNREA MÉNDEZ AGUIRRE

**Trabajo de Grado Para Obtener El Título de
Especialista en Alta Gerencia**

Docente: DR. JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.**

2015

Contenido

Resumen.....	2
Introducción	4
Objetivos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Delimitación de la investigación.....	8
Gestión del cambio en las entidades públicas.....	8
Casos de implementación de cambios en entidades públicas en Colombia.....	17
Conclusiones	18
Bibliografía	20

Resumen

El propósito del presente trabajo de grado es plantear la problemática que se presenta en las entidades públicas en Colombia, cuando se pretenden establecer cambios organizacionales y la resistencia al cambio, generado directamente por el talento humano que integra estas entidades.

Se plantean diferentes aspectos para brindar a los lectores una panorámica general de los retos a los cuales se enfrentan los líderes actuales en las entidades públicas, cuando se implementan cambios de forma o de fondo en las entidades.

Los diferentes cambios a los que se han enfrentado las entidades públicas en Colombia, tienen repercusiones directas con el talento humano, generando en un alto grado de resistencia entre éstos. El grado de resistencia se concentra básicamente en los riesgos psicosociales de las personas, las cuales están directamente relacionadas con el nivel de compromiso, la motivación, la expectativa, el temor y la incertidumbre.

Palabras clave: Resistencia al cambio, cultura organizacional, riesgo psicosocial, entidades públicas.

Abstract

The purpose of this thesis is to set out the difficulties that occur in public institutions in Colombia, when it seeks to establish organizational changes and resistance to change; generated directly by the human talent that integrates these entities.

Different aspects arise to provide readers an overview of the challenges which today's leaders face in public entities, whenever changes are implemented in different ways.

The various changes that have faced public entities in Colombia, have a direct impact with the human talent, generating a high degree of resistance between them. The scale of resistance is basically concentrated in the psychosocial risks of persons, which are directly related to the level of commitment, motivation, expectation, fear and uncertainty.

Keywords: Resistance to change, organizational culture, psychosocial risk, public entities.

Introducción

La dinámica de la globalización que viven actualmente los países en aspectos tan relevantes como económicos, sociales y políticos, conlleva a que las organizaciones implementen dentro de sus estructuras operativas una serie de cambios tendientes al fortalecimiento y mejoramiento continuo de las mismas. Sin embargo, los cambios no se refieren únicamente a temas relacionados con la operatividad de las entidades o a aspectos tecnológicos, sino que involucra la parte más sensible de las organizaciones relacionándose directamente al talento humano, el cual se fundamenta en la cultura y el comportamiento humano.

En el cuerpo del presente trabajo se plantean las diferentes situaciones que se presentan en las entidades públicas cuando se pretenden implementar procesos de transformación o cambios, las consecuencias que dichos cambios conllevan al éxito o fracaso de su implementación, incluso desde la planeación. Este reto que afrontan los líderes actuales de las entidades públicas, se complementa con la consecución de los objetivos propuestos por el Gobierno Nacional.

Por lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente pregunta científica de investigación: ¿Por qué se presenta resistencia a los cambios organizacionales en entidades públicas?, existen muchos factores de tipo social, económico y político que generan resistencia a los cambios; sin embargo el más relevante de todos es el aspecto psicosocial de las personas el que es más vulnerable a estos cambios, según lo planteado por (Prowesk, 2008) en su ensayo en donde identificaron que los riesgos psicosociales frente a un cambio involucran la motivación, el compromiso, la participación y el estrés, lo cual afecta directamente el desempeño de los empleados cuando se enfrentan a cambios organizacionales, los cuales repercuten directamente en el desempeño de los empleados, la productividad y la agilidad con el cual llevan a cabo las actividades.

En la administración moderna se plantea la necesidad de contar con unos gestores de cambio, que no son otros que seres humanos involucrados y expertos conocedores de la planeación de transformación de una organización, de forma parcial refiriéndose básicamente a los procesos y procedimientos específicos o de forma general cuando se plantea la supresión o liquidación de

una entidad. Estos gestores de cambio tendrán la importante tarea de minimizar el impacto que conlleva la gestión de cambio en una entidad pública. Sin embargo y pese a que estas teorías y planteamientos están claramente explicados y justificados en las organizaciones colombianas hasta ahora se están conociendo estas teorías y más aún en las entidades públicas, en donde estos conceptos no son tan relevantes e incluso se creen poco necesarios.

Si se diera la importancia requerida a estos planteamientos se reduciría el porcentaje de resistencia a los cambios y el Estado lograría ahorrarse mucho dinero por el pago de demandas impuestas por funcionarios desmotivados que se sienten afectados emocionalmente y económicamente por los cambios, si se lograran establecer planes de adaptación a los cambios y se involucrara a las personas en el desarrollo y puesta en marcha de los procesos de cambio, éstas se sentirían parte de la solución e involucradas y tenidas en cuenta como piezas claves e importantes de las organizaciones.

Como ejemplo para analizar la presnete tematica se dio recientemente en Colombia, cuando el Congreso de la República, a través de la Ley 1444 del 4 de mayo de 2011¹, escindió unos ministerios y otorgó precisas facultades al Presidente de la República para modificar la estructura de la administración pública y la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación.

Esta reforma generó profundos cambios organizacionales en 25 entidades, con los que apuntaba a aumentar la eficiencia del Estado, sin tener como fin único la reducción de gastos de funcionamiento. Además, la reorganización de la administración pública buscó una mayor eficiencia en la prestación de los servicios públicos, la coherencia en la administración pública y su adecuado funcionamiento y una mayor cobertura y rentabilidad social de los recursos públicos. Todo lo anterior, contando con la debida protección integral de los derechos laborales de las personas vinculadas a las distintas entidades que serán objeto de las reformas.

¹ Ley 1444 de 2011

Igualmente se puede referir como objeto de estudio el sistema de gestión integral de la Policía Nacional, que fue certificado con el Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión, resaltando ocho criterios impulsores: estrategia, liderazgo, **personas**, procesos, conocimiento e información, capacidad de innovación, clientes y mercados, y resultados.

La claridad conceptual de este modelo adoptado por la institución policial permitió que en el 2014 alcanzara los más altos estándares de credibilidad, confianza y posicionamiento, destacándose como el mejor servicio policial de América.

Objetivos

Objetivo general

Describir los factores que influyen en las personas frente a los cambios organizacionales en las entidades públicas en Colombia y cómo los líderes de éstas inciden en la proyección dentro de un entorno que le impone cada vez mayores exigencias y retos para mantenerse vigente.

Objetivos específicos

- Explicar los principales aspectos del entorno que llevan a las entidades públicas en Colombia a implementar cambios organizacionales y las consecuencias psicosociales que estos cambios generan en las personas que trabajan en las organizaciones impactadas.
- Describir los principales factores de riesgo psicosocial que presentan los empleados de una entidad pública frente a un proceso de cambio organizacional y los retos que estos generan en los líderes públicos que afrontan la actualidad de la gestión pública, afrontar las actitudes, temores e incertidumbres de los seres humanos, requiere de un liderazgo transformador y participativo.
- Identificar los principales elementos de transformación tecnológica que han tenido incidencia en los procesos de cambio organizacional en las entidades públicas en Colombia y cómo influye en desarrollo de las competencias del talento humano, ya que el temor a lo desconocido genera inestabilidad y miedo a aprender nueva formas de realizar los procesos dentro de una entidad.

Delimitación de la investigación

Este ensayo se basa en la presentación de los aspectos más representativos de la resistencia a los cambios organizacionales en las entidades públicas en Colombia, resaltando como principales actores de estos cambios a las personas y la relación directa que tiene el aspecto psicosociales y su influencia positiva o negativa, retos que los líderes actuales deben enfrentar frente a la gestión de cambio.

Gestión del cambio en las entidades públicas

Dentro de las teorías de la administración se han realizado variados planteamientos sobre lo que significa para las sociedades el concepto de la cultura organizacional y los cambios que afectan de forma positiva o negativa a estas culturas, establecidas.

La cultura organizacional tiene una estrecha relación entre las personas, los objetivos propuestos, y los valores que se crean en una organización, lo cual se refleja en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, tal y como lo plantea (Robbins, 1999) en su libro. La cultura organizacional de una compañía puede resumirse como el conjunto de las creencias, valores y perspectivas sobre lo que se ha definido como lo más conveniente, adecuado y sobre todo principal en una determinada entidad u organización.

La cultura de una entidad está estrechamente relacionada con el cómo se deben ejecutar los procesos y la relación con sus partes interesadas. La cultura de una entidad está planteada inicialmente por los directivos y por la concepción que éstos tienen del negocio y de la proyección para organización, pero quienes realmente ejecutan y viven esa cultura son las personas que forman parte integral y fundamental de la organización. Los antecedentes que marcan la historia de una entidad son de vital importancia en la cultura organizacional, ya que marcan el saber hacer, la gestión del conocimiento en las entidades brinda la oportunidad de

asumir y enfrentar riesgos, trazando una visión organizacional no solo por un determinado tiempo, que en el caso de las entidades públicas en Colombia es a cuatro años, sino que esta visión va más allá y la prolonga a lo largo del tiempo; es decir que trasciende de generación en generación y que llega a ser un legado en la sociedad.

Por lo anterior, la historia de una organización que se va constituyendo a lo largo de la vida, marca unos puntos importantes de mencionar, tales como: aportar conocimientos para el futuro de la organización, prácticas o experiencia de los gerentes y en general los actos comportamentales de quienes integran las entidades. La historia de una organización se construye con el gerenciamiento del conocimiento colectivo, *“ejerciendo autoridad en las organizaciones, definiendo e influyendo en las premisas decisorias y en las percepciones comunes”* tal como resalta (Harry Abravanel, 1992).

Las organizaciones y especialmente las entidades públicas en Colombia, deben su historia y su cultura organizacional a las personas, quienes pasan en su lugar de trabajo muchas horas, comparten con los demás y proyectan interna y externamente lo que viven dentro de una entidad. Sin embargo, en las entidades públicas no se toma tan en serio el papel que juega el talento humano dentro del desarrollo, crecimiento y proyección de la organización, se está más pendiente del que se debe hacer para cumplir con unas metas de gobierno, que del cómo se hace. En las organizaciones privadas esto se traduciría en competir dentro de un mercado cada vez más dinámico y exigente, reduciendo a la competencia, asumiendo dentro de la organización económica contemporánea nuevos retos (Janny Alexandra Brahona, 2008), haciendo que la organización se fortalezca y sea reconocida.

La cultura organizacional en las entidades públicas en Colombia, ha tenido una serie de cambios significativos y cada vez se efectúan nuevos planteamientos, de acuerdo con las decisiones y necesidades públicas, administrativas, políticas y económicas del Gobierno de turno, ya que cada uno se plantea un plan para su tiempo de mandato y todas las entidades estatales vuelcan sus esfuerzos al cumplimiento de dicho plan, dentro de las funciones que a cada una le competen.

Por lo anterior, contrario a lo que se piensa, las entidades públicas en nuestro país constantemente presentan cambios, los cuales generan una serie de percepciones y sensaciones a nivel público y sobre todo al interior, más estrechamente con las personas que laboran dentro de dichas entidades. La medición de una buena o mala administración pública, se miden por el desempeño y cumplimiento de objetivos propuestos y metas a cumplir establecidas por el Gobierno Nacional. De acuerdo con (Merlano, 1983) la administración es un medio para satisfacer las necesidades a través de la prestación de servicios y productos, convirtiéndose así en organizaciones conformadas por seres humanos que prestan sus servicios a otros seres humanos. Este autor (Merlano, 1983) también indica que no existen organizaciones privadas, todas son públicas ya que en la medida que una empresa logre prestar productos y servicios en forma productiva, se convierte en un problema social.

A partir de la nueva constitución política del país en 1991, la estructura del estado en Colombia presentó algunos cambios que fueron radicales y produjeron unos nuevos planteamientos sobre el cómo se deberían administrar más adecuadamente las instituciones públicas. En ese momento se pensaba en la mejor forma de administrar los recursos de la nación y por ende hacer que las entidades públicas fueran más eficientes, apuntando al cambio de la percepción de la sociedad, frente al desempeño de estas organizaciones. Sin embargo, no se tuvo en cuenta a las personas, elementos fundamentales y tal vez los más afectados y factores primordiales en los cambios establecidos.

La administración pública en Latinoamericana, apunta a la ya desarrollada e implementada “*reforma gerencial o reforma de la nueva gestión pública, desde el último cuarto del siglo XX*”, citada por (Pereira, 2001) en su artículo. Los países de economías emergentes de América Latina, se encuentran en la búsqueda del punto de equilibrio del establecimiento de una gerencia más moderna, que permita a los líderes de la gestión pública, dejar atrás las ya mandadas a recoger administraciones burocráticas, centradas en el control y seguimiento permanente, para incursionar en la era moderna de gerentes con competencias desarrolladas como el trabajo en equipo y toma de decisiones basadas en la participación de dichos equipos de trabajo (Pereira, 2001).

Es importante y necesario que las organizaciones planteen cambios, pero se debe tener presente el riesgo psicosocial que generan estos cambios en las personas, la incertidumbre, el temor a salir de una zona de confort en donde han estado por varios años y la actitud, se constituyen en elementos claves para tener éxito en la implementación de modificaciones organizacionales. Los seres humanos por naturaleza pasan por una etapa de duelo cuando ocurren cambios en diferentes aspectos de sus vidas, ya sean personales o profesionales en una intensidad diferente, tal como lo plantea (Ponce, 2003), pero no dejan de ser estados del ser humano, que requieren un tiempo de adaptación y asimilación emocional, lo que conlleva a que las personas tenga comportamientos de enfado, indiferencia, dolor emocional, redundando en la productividad laboral, ya sea positiva o negativa.

Las actitudes de las personas son la que generan que un proceso de cambio tenga éxito o fracase incluso antes de iniciarse, la resistencia a los cambios propuestos está totalmente ligada a las personas (Hede, 2001). Existen muchos autores que se han interesado por la resistencia al cambio que generan las personas cuando por alguna razón se sienten vulneradas en su zona de confort, ya en épocas actuales es más importante la inclusión de los individuos tratados como parte integral de las organizaciones que vistos como un recurso más de las empresas, se valora su experiencia y conocimiento y en una proporción creciente, las nuevas teorías de gestión de conocimiento abordan temas como la inclusión del capital intelectual como un activo intangible de las organizaciones.

El desempeño y actitud frente a un proceso de cambio organizacional en la actualidad, es más tenido en cuenta, sin embargo las entidades públicas en Colombia, poco o nada se interesan en ese aspecto, ya que se parte del hecho que hay una directriz desde el Gobierno Nacional que plantea cambios, independientemente de que tan conveniente sea para las personas estos cambios, ya que juegan partes importantes como la ciudadanía, aspectos políticos y económicos, que involucran a todo un país. Para (Schiemann, 1995) la resistencia al cambio puede llegar a subdividirse en planteamientos más específicos como lo son:

- Sentimiento de perder la zona de confort, temor ante nuevas formas de ejecutar los procesos, y el miedo a cambiar sus hábitos y rutinas.

- Incertidumbre ante procesos diferentes y nuevos, así como las expectativas frente a lo que se espera con el cambio.
- Temor por perder “poder” frente a los procesos adelantados, generados por los cambios planteados.
- Incremento en las labores diarias, que pudan ser ocasionadas por los nuevos cambios.
- Inconformidad y demandas crecientes a las Entidades y al Estado, por posible desonocimiento a lo que se plantea con los cambios.

En este último aspecto es muy común en Colombia, el estado ha tenido que reconocer, que algunos de los procedimientos de cambio mal estructurados y planteados le han generado el pago de grandes cantidades de dinero, el planteamiento de cambios organizacionales en las entidades públicas en Colombia, en muchas ocasiones no son lo suficientemente bien planeados y no se tienen en cuenta algunos factores relevantes que son acogidos por las personas (vacíos jurídicos, malos procedimientos de despidos) para demandar al Estado y obtener nuevamente sus cargos o indemnizaciones por grandes sumas de dinero.

Un líder en una entidad pública, que logre realizar transformaciones o cambios exitosos y fundamentales, posee más competencias para alcanzar cambios en una organización privada, y tendrá una ventaja competitiva, frente a un líder exitoso que gestione cambios en una entidad privada y pretenda implementarlos en una pública, debido a la complejidad que en ellas se maneja. La complejidad que rodea a las entidades públicas genera que los cambios sean muy difíciles y que los procesos de transformación sean demasiado lentos y con probabilidades de no ser exitosos. Caso contrario sucede en las organizaciones privadas que aunque la gestión del cambio tome un poco de tiempo, sea difícil y tenga resistencia por parte de las personas, conlleva a procesos más fluidos y con posibilidades de éxito más seguras.

Actualmente, las entidades públicas en Colombia, apuntan a presentar un servicio al ciudadano eficaz, eficiente, efectivo y seguro, por lo que han implementado sistemas tecnológicos más novedosos para cumplir con este propósito, se requiere que las personas involucradas directamente en la implementación de los cambios, sean personas preparadas y dispuestas a formar parte de la gestión del cambio. Los cambios en las organizaciones sean públicas o privadas siempre enfrentaran retos de resistencia y los obstáculos que en su mayoría de veces están relacionados directamente con las personas con el nivel de compromiso, la motivación, la expectativa, el temor y la incertidumbre.

Básicamente los temores de las personas se centran en la expectativas de lo que sucederá después de implementados los cambios en la organización, según (Dent, 1999) los integrantes de una entidad u organización concentran su resistencia a las consecuencias que el cambio conlleva, pérdidas de estímulos como salarios adicionales, primas, bonificaciones, hasta cambios físicos de los puestos de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, los cambios organizacionales en las entidades públicas en Colombia, deben ser bien planificados, con el fin de generar el menor impacto en las organizaciones; sin embargo, quienes ejecutan esos cambios comenten una serie de “errores” que de ser subsanados antes de la implementación de las modificaciones organizacionales, minimizarían el riesgo a la resistencia presentada por las personas. Las entidades públicas en Colombia, suelen cambiar de directivos, en forma constante o cuando cambia el Gobierno Nacional, los cambios de directivos generan una serie de expectativas dentro de las personas, las cuales pueden ser positivas o negativas frente a esos cambios, sin embargo es deber del directivo hacer que estos impacten lo menos posible.

Generalmente, los nuevos directivos quieren rodearse de personas de su total confianza, a quienes puedan delegar los trabajos de más responsabilidad, por lo cual lo primero que solicitan al llegar a sus nuevos cargos es una lista de los funcionarios en los cargos directivos más altos y desde allí comienzan a implementar sus cambios. De acuerdo con el autor (Hall, 1996) una estructura organizacional en una empresa es *“la distribución de las personas en las diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”*, es decir

que es como su nombre lo indica, la organización estructuralmente hablando que los directivos o líderes de las entidades dan a sus compañías; sin embargo, aunque no son muy flexibles estas estructuras organizacionales en las entidades públicas están determinadas por unas necesidades y limitaciones definidas por el Gobierno Nacional.

En las entidades públicas al posesionarse un nuevo directivo, éste imparte unos nuevos lineamientos realizando cambios de fondo, es decir toman la estructura organizacional de la empresa o el organigrama y lo cambian de acuerdo con sus conceptos administrativos. Dichos cambios le generan al nuevo líder una sensación de reto que es transmitido a toda la organización con un mensaje claro, evidenciar quien tiene el poder en la entidad. Este tipo de actitudes de los nuevos directivos conllevan a que los cambios de fondo se realicen de forma rápida por el poco tiempo que tienen para ejecutar sus acciones dentro de las organizaciones.

Una vez los nuevos directivos realicen los cambios de forma en la entidad deberán concentrar sus esfuerzos en el diagnóstico de los problemas que hacen que la organización no sea tan eficiente como se espera, tal como lo expone (Giménez, 2006), en donde se menciona que diagnosticar los verdaderos problemas de una organización, aquellos inconvenientes que no dejan avanzar hacia donde se desea, deberán ser abordados de forma inmediata y efectiva por los directivos.

Es muy importante tener en cuenta la renovación y optimización de las relaciones internas, involucrando temas como la comunicación efectiva, los procedimientos laborales, el tamaño y la conformación de los equipos de trabajo. La comunicación efectiva juega un papel fundamental en los cambios organizacionales, el estar comunicando constantemente el avance de los cambios y lo que esto genera, permitirá tener una percepción de transparencia y honestidad entre los trabajadores.

El estilo comunicativo de una compañía (Collado, 1991) se origina de los valores y las creencias al interior de una organización, caracterizándola como una cultura determinada y específica, en los estilos de comunicación se pueden encontrar aquellos que solo se imparten en una primera línea de mando y que no llegan con efectividad a la base de la organización, lo que

podría generar la ocurrencia de comentarios informales o de pasillo, creando expectativas y sosobra entre las personas. Generalmente en las entidades públicas, los medios de comunicación son los que están pendientes de los cambios que allí se suscitan, como el cambio de Gobierno Nacional que implica que las entidades tengan cambios significativos. Por ejemplo, los cambios de Gobierno, significarán que cambie el gabinete de Ministros y éstos a su vez efectuarán cambios en sus entidades adscritas.

Los cambios pueden llegar a ser de directivos o más de fondo, como supresión de entidades, creación de nuevas, etc.. Cuando estos cambios se presentan, los medios de comunicación hacen una gran noticia y es por estos medios que los empleados de las organizaciones se enteran de los cambios que afrontarán. Lo anterior genera una resistencia por la incertidumbre de saber que pasará y por la falta de comunicación directa al interior de la Entidad. Este tipo de reacciones son las que se llaman resistencia a los cambios organizacionales, abordándose de forma negativa, el estar a la defensiva ante lo nuevo y lo que produce temor de perder la estabilidad laboral.

Los cambios externos generan que se presenten cambios internos en todas la mayoría de entidades públicas, los procesos de adaptación generan incertidumbre y tensión como se ha mencionado en otros apartes del presente documento. Por lo general, las personas que trabajan en entidades públicas pretenderán objetar los cambios propuestos. Los cambios mal dirigidos y mal recepcionados por las personas pueden generar que se establezcan organizaciones al interior de las entidades que se opongan en su mayoría a los cambios planteados, de allí nacen los sindicatos. Organizaciones que “velan” por el bienestar de la mayoría de empleados y representan el sentir de los mismos. Es claro que en países como Colombia, el concepto de sindicato en muchas ocasiones se encuentre mal orientado, o que en casos como la Fiscalía General de la Nación, entidad creada hace poco tiempo tenga más de 20 sindicatos, con los cuales los directivos tienen que negociar cuando se pretenda implantar un nuevo cambio.

La tecnología por su naturaleza propia de constante cambio, impone a todas las organizaciones publicas y privadas la renovación de sus sistemas tecnológicos, con el fin de hacerlas más competitivas y que no se queden resagadas y obsoletas frente a lo que el mercado

requiere (Marín, 2004). Políticas del gobierno como la de “Gobierno en Línea”² requiere que las entidades públicas regulen procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública, se hace necesario la implementación de medios electrónicos y creación de unas plataformas tecnológicas renovadas, que permitan que la ciudadanía y en general las partes relacionadas obtengan información vía web de forma ágil y segura; sin embargo, la implementación de dichas tecnologías hace que las entidades renueven sus departamentos de sistemas y generen cambios al interior de toda la organización.

El miedo al desconocimiento del manejo de la tecnología hace que las personas rechacen los cambios y prefieran trabajar de forma manual u obsoleta. La razón al rechazo sobre la implementación de nuevas tecnologías, puede ocasionarse por que generalmente los empleados del estado permanecen durante muchos años en el mismo puesto de trabajo, seguramente frustrado por la mala remuneración, pero tranquilo por la seguridad que le brinda ser servidor público y tener algunos privilegios por ello. Los empleados públicos ven pasar una serie de rotación elevada de jefes, que en su mayoría se destacan por la falta de conocimiento de la entidad que gerencian; estos jefes pocas veces y en ocasiones ninguna quieren conocer la opinión de los subalternos, sin embargo requieren de la eficiencia en los procesos con recursos limitados.

El papel de los nuevos líderes en las entidades públicas en Colombia va más allá de pretender generar cambios, que terminen en paros o demandas de los funcionarios, los líderes de hoy deben ser verdaderos gestores de cambios, basados en la gerencia del conocimiento y propiciando los espacios para que el conocimiento que tienen las personas al interior de una organización sea convertido en un patrimonio de la entidad, como lo expone (Uribe, 2006). Es claro que muchas entidades públicas en Colombia requieren cambios organizacionales, sin embargo estos cambios deben ser manejados de forma clara, transparente y con tiempo, no se puede pretender cambiar la cultura organizacional de una entidad de un momento a otro, se deben tener en cuenta los sentimientos de las personas.

² Decreto Ley 019 de 2012

Casos de implementación de cambios en entidades públicas en Colombia

Policía Nacional

Los cambios organizacionales que se plantaron para hacer de éste un caso de éxito, partieron de la adaptación de la entidad en las dinámicas nacionales y en la necesidad de modernizar su sistema de gestión en especial de su talento humano cuya finalidad en temas de estímulos a su personal se concentró en *“Operacionalizar las actividades propias de los programas y estrategias del Sistema de Estímulos de la Institución, como base y sustento de la optimización del clima institucional, para alcanzar desempeños exitosos que impacten positivamente en la calidad del servicio policía”*³.

Este plan de estímulos se planificó teniendo en cuenta dos variables: el bienestar social que involucra la calidad de la vida laboral, protección y servicios sociales y los incentivos integrados por incentivos pecuniarios y no pecuniarios. Así mismo se realizó una integración del sistema de estímulos a las dimensiones de los seres humanos, la cual incluyó ética y valores, dimensión intelectual, socioafectiva, laboral y física, las cuales basan su finalidad en conocer más a las personas y sus necesidades, lo que realmente piensan y como hacer que las satisfacciones a sus necesidades se vea reflejada en los resultados de la gestión de una organización.

³ Manual del Sistema De Estímulos Para el Personal de la Policía Nacional

Conclusiones

El mundo actual y su constante evolución hace que las organizaciones incluyendo las públicas enfoquen sus esfuerzos a prestar servicios y productos de manera eficiente, eficaz y efectiva, por lo cual deben estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos que exigen los mercados actuales, así como las políticas de gobierno que se dictan a nivel nacional e internacional, en donde inuyen los países desarrollados y los lineamientos que se dictaminan en cuanto al funcionamiento global de las economías.

El reto de los líderes públicos actuales se debe basar en la implementación de una gestión de cambio en las organizaciones estatales en Colombia, afrontando los retos que implican, entre ellos el más relevante: la resistencia al cambio por parte de las personas que conforman una organización y de las cuales dependerá el éxito o fracaso de los cambios planteados, evidenciar sus necesidades y expectativas permitirá que las transformaciones propuestas no se conviertan en una limitante o un riesgo para la consecución del cambio.

En un proceso de cambio organizacional, el factor más importante y delicado es el talento humano, sus motivaciones, miedos, limitaciones y expectativas deben ser tenidas en cuenta para la implementación de procesos de transformación, la evolución de las organizaciones, la generación de modelos modernos de administración son importantes y necesarios en las entidades actuales, sin embargo el reto se encuentra en minimizar el riesgo que se corre de afectar lo menos posible la parte emocional de las personas.

En las entidades públicas se debe tener especial cuidado con la implementación de cambios organizacionales, ya que esto involucra temas políticos, administrativos y normativos de carácter general, tanto para los trabajadores de las entidades como de la ciudadanía, es por esto que cualquier tipo de cambio planteado en una organización del estado debe estar bajo la tutela del Gobierno Nacional y con el acompañamiento de otras entidades expertas en estos temas como la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Departamento de la Función Pública, entre otros.

Las necesidades organizacionales actuales obligan a las instituciones a realizar procesos de planificación y análisis, en donde se logre evidenciar la actualidad de la organización y su historia, con el fin de prevenir resultados negativos ante las propuestas de cambio, para esto se podría tomar como base la experiencia de otras entidades en la implementación de modificaciones organizacionales y aprender de su manejo y control.

Bibliografía

Collado, C. F. (1991). *Comunicación Organizacional*. Trillas.

Dent, E. G. (1999). Challenging resistance to change.

Giménez, A. Q. (2006). El Cambio Organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa No. 18*, 57-59.

Hall, R. (1996). *Organización: Estructura y Proceso*. Prentice Hall, sexta edición.

Harry Abravanel, A. Y. (1992). *Cultura y Liderazgo Organizacional*. Colombia: Legis Editores.

Hede, W. H. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8), págs. 372-382.

Janny Alexandra Brahona, K. S. (2008). Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada. *Pensamiento Psicológico, Vol. 4, No. 11*, 183-198.

Marín, H. (2004). La Gerencia del Cambio en Contextos de Globalización. *Revista de Ciencias Sociales Ve. 2007 X (1)*, 9-27.

Merlano, A. (1983). Motivación y productividad. *Revista Administración de Personal, Acrio de Medellín, Vol. 3, No. 8, 3.er trimestre*.

Pereira, L. C. (13 y 14 de Septiembre de 2001). Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de américa latina, sin embargo... *Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de américa latina, sin embargo..* Río de Janeiro, Brasil: International Journal of Political Studies, n* 3.

Ponce, R. (2003). *Manejo de la Resistencia al Cambio (Un enfoque desde la perspectiva de la*

Psicología Organizacional).

Prowesk, J. A. (2008). *Percepción de los factores de riesgo psicosocial*. Cali (Colombia).

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Schiemann, W. (1995). The managing change pocketbook. In. N. Russel Jones.

Uribe, R. P. (2006). Liderazgo Visionario: Centro del Conocimiento. *Revista EAN No. 58*, 79-84.