

**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN**



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

AUTOR

DIANA MARIA HERRERA PAZOS

Profesional Salud Ocupacional

u6700918@unimilitar.edu.co

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

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA CALIDAD

DIRECTOR:

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)

Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec

Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)

Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)

Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana

Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada

ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTA D.C, DICIEMBRE DE 2018**

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

PROPOSAL FOR THE MANAGEMENT OF CHANGE FOR ORGANIZATIONAL STRENGTHENING IN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

DIANA MARIA HERRERA PAZOS

Profesional Salud Ocupacional
Especialidad Gerencia de la Calidad
u6700918@unimilitar.edu.co

RESUMEN

En esta investigación se expone los diferentes modelos de gestión del cambio y su adaptación en los sistemas de gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo y como estos se pueden integrar de manera eficaz permitiendo la madurez del sistema en el control de los riesgos. Se desarrolló a partir de un diagnóstico realizado en empresas del sector salud y manufactura, revisión bibliográfica de los diferentes autores y métodos sobre la gestión del cambio en las organizaciones, a través de esta revisión se propone como resultado un modelo integrado que permite aplicar en las empresas la gestión del cambio eficaz.

Palabras Claves:

Gestión del cambio, sistemas integrados de gestión, seguridad y salud en el trabajo, modelos de gestión.

ABSTRAC

This research exposes the different management models of change and adaptation in Quality management systems health and safety at work and like these can be integrated effectively allowing the maturity of the system in the control of risks. Developed from a diagnosis carried out in companies manufacturing and health, literature review of the different authors and methods and on the management of change in the organizations thorough this review is proposed because of the integrated model that allows implementing effective change management in enterprises.

Key Words:

Management of change, integrated management systems, safety and health at work, management models.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran constantemente enfrentadas en un reto competitivo de brindar productos y servicios de calidad, generando que estas implementen normas y metodologías que mejoran la efectividad de sus procesos y la satisfacción de las partes interesadas. Este escenario conlleva a que deban, y con mucha frecuencia, adoptar cambios en su organización, sea en su operación o cualquiera de sus componentes, repercutiendo por consiguiente en la necesidad de no solo gestionar la satisfacción del cliente externo sino al cliente interno desde la integración de los sistemas de gestión calidad y SST¹. [1] [2] [3]

Para ello dichas organizaciones acuden a diferentes herramientas y metodologías, no obstante las que buscan adelantar su acción en el marco de los sistemas de gestión deben acogerse al cumplimiento de los requisitos que se prevén en las normas sobre la materia, debiendo así observar que la concepción de calidad a desarrollado a lo largo de los años un énfasis en marcado en el control de cada uno de los componentes de un proceso hasta un concepto de progreso continuo de los mismos [4]; que SST lo que se ha buscado a lo largo del tiempo es la identificación de peligros, evaluación y control de los riesgos en el desarrollo de los procesos productivos de una organización. [5], y que los dos sistemas en sí mismos buscan la progreso permanente de sus procesos por medio de la implementación de tácticas para controlar las desviaciones.

Lo anterior se convierte en un reto para las organizaciones dado que le exigen la implantación de técnicas de gestión y para esto surge la necesidad de revisar métodos que faciliten de manera exitosa que los cambios que se puedan presentar en la administración de los riesgos ocupacionales y los procesos productivos, no generen impactos negativos en la organización. [6]

Los desafíos para las organizaciones en la comprensión e implementación de la gestión del cambio implica un estudio de métodos y herramientas con enfoques en pensamiento sistémico y que generen valor en la gestión de los sistemas. [7] La gestión de cambio es buscada por las empresas que quieren innovar en sus productos y servicios, y brindar aspectos de calidad importantes para las partes interesadas, estas empresas aceptan las desviaciones presentadas en sus procesos y buscan estrategias para superarlas.[8] El cambio ha y que diseñarlo, y luego verificar que sean obtenidos los resultados deseados. [9]

En este sentido las organizaciones deben comprender que la gestión del cambio no solo se utiliza para la intervenir las desviaciones cuando se producen sino como herramienta que busca la comunicación estrategia de los cambios generados sin afectaciones el desarrollo normal de los procesos. [10] *“Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias”*. [11] Para generar ese campo de comunicación sin afectaciones requiere el uso de métodos que permitan la transformación e integración de variables propias de cada sistema de gestión versus los conocimientos e ideas de los métodos y generando herramientas fáciles y oportunas de realizar. [12]

Generalmente, las organizaciones saben cuál es el objetivo estratégico a alcanzar desde los sistemas de gestión, pero tienen debilidades respecto a las herramientas se pueden utilizar cuando se presenten fallas o cambios en la implementación de los procesos y que estos afecten 1) la satisfacción de cliente externo e interno, 2) la combinación de los métodos de gestión y 3) el éxito de la organización en el mercado competitivo. [13]

¹ Seguridad y Salud en el trabajo

La mayoría de las empresas en su necesidad de integrar los sistemas de gestión y permitir que este sea eficaz, encuentran limitaciones en su implementación sobre todo en la gestión de los cambios es por esta razón que este proceso de investigación planteamos unos modelos que permiten responder a las necesidades de las empresas de salud y manufactura en el desarrollo de sus procesos productivos.

En este sentido la investigación busca generar una propuesta como gestionar los cambios de la organización bajo una perspectiva de integración de calidad y seguridad y salud en el trabajo, a partir de revisar su implantación en las organizaciones del sector salud y manufactura. [14]

Para esta gestión de los cambios se tendrá en cuenta los factores organizacionales de los procesos de calidad, de seguridad y salud en el trabajo que permitan cumplir con el propósito de acuerdo a la necesidad de cambio, al igual que se identifica como se encuentra implementado al interior de las empresas, cual es el modelo o modelos de gestión que permiten cumplir con los factores inherentes al cambio y finalmente consolidamos variables de los modelos de gestión del cambio y elementos diferenciadores de calidad, de seguridad y salud.

2. MATERIALES Y MÉTODO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. *Requisitos normativos de gestión del cambio en SST*

- a. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 de 2015 Para la presente investigación se aplicó el artículo 2.2.4.6.26. en el cual las organizaciones deben implementar y mantener un procedimiento para evaluar el impacto sobre la seguridad y salud en el trabajo que puedan generar los cambios internos (introducción de nuevos procesos, cambio en los métodos de trabajo, cambios en instalaciones, entre otros) o los cambios externos (cambios en la legislación, evolución del conocimiento en seguridad y salud en el trabajo, entre otros). [15, p. 207] Para efectuar esos cambios se debe realizar la identificación de peligros y la evaluación de riesgos que puedan derivarse de estos cambios y debe adoptar las medidas de prevención y control antes de su implementación. Antes de introducir los cambios se debe comunicar y participar a los trabajadores de las modificaciones que se desarrollaran. [16]
- b. Resolución 1111 de 2017: Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes. Para esta investigación tomaremos como referencia el artículo 12 tabla de valores de los estándares mínimos es especial numeral 2.11.1 el cual nos indica que los cambios internos y externos deben evaluar el impacto. [17]

2.1.2. *Norma Técnica Colombiana*

- a. NTC- Iso 9001: Sistemas de gestión de la Calidad tomaremos los siguientes numerales: i) 6.3 que nos da directrices para planificar los cambios de acuerdo a las necesidades de las partes interesadas, estos se deberán desarrollar teniendo presente: a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; b) la integridad del sistema de gestión de la calidad; c) la disponibilidad de los recursos y d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades; ii) 8.5.6 la organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión

necesaria para asegurarse de la continuidad del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

2.1.3. Diagnóstico de la gestión de los cambios

- a. La gestión del cambio no es considerada como un proceso ni tampoco se estudia en los manuales de gestión estratégica como una de las competencias directivas esenciales, la gestión del cambio es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de las personas y la organización frente a la necesidad de cambiar; los diagnósticos son una necesidad de identificar los riesgos que se pueden materializar en un proceso y permita que estos se desvíen de las necesidades puntuales de las partes interesadas; cuando integramos estos dos conceptos encontramos que es diagnóstico de la gestión del cambio permiten evaluar aspectos en los procesos que puedan generar desviaciones y que estos deben ser intervenidos de manera inmediata sin generar afectaciones en las salidas. [18, p. 285]

2.1.4. Teoría de gestión del cambio

- a. **Modelo de Kurt Lewin:** precisa que el cambio es una transformación a las potencias que mantienen el comportamiento de un sistema invariable. Estas potencias están representadas en: a) impulsoras que ayudan a efectuar la transición y b) restrictivas son las que frenan las transiciones. Para modificarse los comportamientos de las potencias se pueden incrementarlas, disminuirlas o combinarlas. Esta teoría plantea tres etapas para llevar a cabo un cambio ideado: i) descongelamiento esto involucra disminuir las potencias que conservan a la organización en su actual nivel de conducta, de acuerdo al autor Aguilar el primer paso de una organización es la descongelación dicho con palabras comunes “lo más complejo de un cambio es el desaprendizaje de lo que las personas saben” [9, p. 24], ii) Cambio o movimiento, consiste en trasladarse a un nuevo estado dentro de la organización con respecto a patrones de conducta, hábitos, actitudes y valores, esto significa que se tiene que desarrollar unos nuevos y; iii) re congelamiento, afianzar a la empresa en un nuevo estado de equilibrio, el cual se soporta en mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y las estructuras estratégicas. Para lograr este método debemos referir el problema, formular objetivos, identificar las potencias implicadas, priorizar estas potencias según su impacto en el proceso y definir una táctica de transición que permita el cumplimiento del objetivo. [18] Con lo anterior se encuentran, la firma de consultoría W.J Reddin y Asociados ofrece el llamado “Programa para la organización flexible”, logra aumentar de modo importante la capacidad, este manifiesta de tres etapas, estrechamente conexas con la percepción de Kurt; i) Los colaboradores deben participar en un proceso de poner en duda lo que se aprendió, se está en un proceso de autorreflexión de las conductas e implanta el liderazgo como mecanismo clave para canalizar la energía hacia los resultados; ii) Reingeniería los colaboradores deben participar de la reorganización de los procesos, precisar metas y; iii) Aseguramiento se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos de trabajo. [19]. El modelo identifica las acciones previas al cambio pero no plantea alternativas durante la implementación y finalización del cambio.
- b. **Modelo Kotter:** Comprende ocho pasos distribuidos en tres etapas para la transformación de las organizaciones: Etapa 1: Establecer un ambiente favorable para la transición que comprende los siguientes pasos: i) Sentido de la urgencia es dar a conocer a todas las partes interesadas las amenazas y debilidades que tiene algunos procesos pero también hacerles conocer las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta, las importancia determinar el nivel de riesgo y el tiempo limitado de intervención; ii) Formar una coalición potente es implica empoderar a los líderes de procesos o trabajadores

que generen confianza dentro de su grupo de pares, es importante instruirlos y acompañarlos en el proceso de maduración del equipo; iii) Desarrollar una visión clara es importante dar a conocer los objetivos y metas definidas por la organización, cuando se tiene clara el alcance permite que las personas comprendan que se esperan de ellos; Etapa 2: Comprender y habilitar a toda la organización, i) Comunicar la visión implica definir mecanismos liderados por la alta dirección y que se dé alcance a toda la población, ii) Eliminar obstáculos implica gestionar las desviaciones que se puedan presentar en el avance del cambio diseñando estrategias para controlarlas, iii) Asegurar triunfos a corto plazo en la planificación de los proyectos se deben contemplar los logros a corto plazo y estos deben ser comunicados a todo el personal; Etapa 3 Establecer y conservar la transformación, i) Construir en este paso se definen espacios para revisar los avances, generar el reconcomiendo al equipo o implementar mejoras en caso que se presenten desviaciones, ii) Amarrar la transición en la cultura de la empresa para que los cambios perduren debe incluirse en la razón de ser de la organización, en el planteamiento estratégico, en la política, en los procesos y en toda la información corporativa, realizar reconocimiento **públicos de los logros** [9, p. 31]. [20] [17, pp. 285-287]

- c. **Modelo Biasca:** es un estándar para interpretar la evolución empresarial, basado en una semejanza médica en el intento por mejorar la capacidad, el cual se basa en etapas: i) ¿Somos Competitivos? Responder a esta pregunta debemos tener en cuenta el análisis de contexto de la organización que permitirá responder con certeza y objetividad; ii) ¿Qué propuestas tenemos? La segunda fase después del diagnóstico es proponer las acciones de mejora que varían dependiendo del tipo de organización y su diagnóstico final y, iii) ¿Cómo cambiamos? Esta etapa comienza cuando identificamos las causas y las acciones a implementar “tratamiento”, la idea se transforma en hechos concretos y termina cuando son efectivas las acciones implementadas. Las tres etapas son importantes porque un mal diagnóstico lleva a que se sugiera acciones no efectivas para los procesos, una buena propuesta no implementada de la manera correcta no sirve. Finalmente a este modelo le incluimos la última etapa ¿Cómo nos mantenemos competitivos? Cuando implementamos el cambio desarrollamos actividades de prevención para mantener el buen nivel competitivo. [21]
- d. **Modelo de Greiner:** Plantea que los propone que los procesos de transición de las organizaciones cambian ciclos conformados por etapas creativas (de desarrollo y crecimiento) y fases descritas a continuación: i) Creatividad: Es Sondar las ideas y oportunidades de negocio observadas aportando crecimiento e innovación en el mercado, el líder de esta etapa tiene la capacidad para solucionar los conflictos que se muestren en el avance, ii) Dirección: Al terminar a la fase anterior se puede presentar dificultades para direccionar la empresa y salen vulnerabilidades dadas las transiciones y problemas, producidos por el crecimiento, iii) Delegación: reconocer que es necesario trasladar responsabilidades en el equipo de trabajo; es importante controlar la delegación en la toma de disposiciones para impedir que se empiece a trabajar con procesos fragmentados, iv) Coordinación: generar competencias de liderazgo para orientar los procesos, la comunicación resulta formal y compleja por la nueva estructura funcional, desviaciones que se pueden presentar en esta fase es la crisis burocrática, la falta de flexibilidad y, v) Colaboración: finalmente se puede superar las desviaciones anteriores si se adapta un sistema de información integrado y con un énfasis de las tareas orientadas a transmitir soluciones. [22] [23, p. 18]
- e. **Modelo de Albrecht (La curva J):** Afirma que los procesos de transición antes de que estos sean conformes, es común que se presenten desviaciones en los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la letra J). [19] El autor del método se basa en la idea de “servicio al cliente interno”,

apoyado en el lema “Si desea que las cosas funcionen en fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa” [23, p. 24]. La gestión del cambio es importante tener en cuenta que : i) la eficacia del servicio caiga en la iniciación, ii) se presenten desviaciones con mayor frecuencia, iii) se presentara obstinación al cambio y que querer seguir haciendo las cosas en el modelo viejo, iv) Desconfianza y dudas hasta cuando se observen los beneficios, se asimilen los nuevos hábitos y formas. [23, p. 25]

- f. **Modelo Adkar:** es un tipo de gestión de las transiciones encaminado a los objetivos, para guiar el cambio individual y organizacional. Se representa en cinco bloques a desarrollar: i) Awareness – Conciencia: es la necesidad del cambio que surge a través del conocimiento de los objetivos, análisis del contexto de la organización para generar el cambio, ii) Desire – Deseo: es el segundo bloque en donde surgen la necesidad de comprometerse y participar en el cambio, consiste en el interés, en el objetivo, el resultado de patrocinio y manejo de la resistencia por parte del trabajador, iii) Knowleged – Conocimiento en este tercer bloque hablamos del aprendizaje simboliza todos los mecanismos imprescindibles y utilizados para conocer cómo cambiar o transformar los procesos, los comportamientos, los recursos y las habilidades; es el resultado de la formación y entrenamiento continuo en la organización, iv) Ability- capacidad en el cuarto bloque es la ejecución del cambio “*desarrollar la capacidad de trabajar diferente*” [23, p. 14] con la adopción de nuevos métodos, tecnologías, procesos y personas y finalmente, v) Reinforcement-refuerzo: Se define como los factores internos y externos que permiten que el cambio se mantenga, resultado de la medición de la adopción, medidas correctivas y el reconocimiento de un cambio exitoso [23] [24]; “*Ramakrishnan (2008) manifiesta que los sistemas de recompensa y el reconocimiento por parte de la organización (tanto de la alta dirección, como de los compañeros) deben estar en armonía con los cambios y el nuevo comportamiento. Es decir, que es importante recompensar al trabajador en la medida en la que el cambio ha supuesto para él un esfuerzo*”. [23, p. 16] [25]

3. METODOLOGIA

3.1. Nivel De Investigación:

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que tiene como objetivo la revisión bibliográfica de métodos y estudios realizados con referencia a la gestión del cambio al interior de las organizaciones; esto nos permite evaluar la necesidad de implementar un método para gestionar eficazmente los cambios. El tipo descriptivo cualitativo se adelantó en relación a la información de las empresas. ²

3.2. Desarrollo de la metodología

- ✓ Recopilación bibliográfica de estudios e investigaciones sobre gestión del cambio y modelos de gestión en las organizaciones.
- ✓ Revisión de la implementación de la gestión de cambio tanto en sistema de calidad como en seguridad y salud en el trabajo de la organizaciones la salud y manufactura.
- ✓ Se definen los modelos que son aplicables a una gestión del cambio bajo una óptica de sistemas integrados de gestión, calidad, seguridad y salud en el trabajo.

² Estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

- ✓ Propuesta de gestión del cambio que integre en su implementación los sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo.

3.2.1. Métodos e instrumentos de Recolección de Datos

- Encuesta: Una encuesta es un conjunto de preguntas que tiene como objetivo conocer opiniones o hechos específicos. La encuesta que se aplicó en el desarrollo de la investigación se basa en la implementación de la gestión del cambio en las empresas, la cual se aplicó de manera virtual que tiene como objetivo recolectar información de manera secuencial. Pegar imagen de la encuesta enviada y citarla como esta en la revista, autor, nombre a partir de corchete.

4. RESULTADOS

Para el desarrollo de los objetivos de la investigación se toma como fuentes de información encuestas de gestión del cambio en empresa del sector salud y manufactura, revisión bibliográfica de métodos y autores en el desarrollo e implementación de gestión del cambio; esta información se procesó de forma estadística y análisis documental. Los resultados de este procesamiento de la información se presentaran a continuación en capítulos.

4.1. Diagnóstico de la gestión del cambio en sector salud y manufactura.

Los resultados consolidados de la evaluación de gestión del cambio en 2 empresas a los procesos de calidad y SST, empresas del sector salud y manufactura nos permite obtener un puntaje total de requisitos de 28.65% lo cual nos indica que la implementación de la Gestión del Cambio se encuentra en una calificación deficiente lo cual significa que las acciones implementadas no han generado impacto positivo en los sistemas; para tener mayor alcance a los resultados se los desarrolla a continuación en las etapas del Ciclo PHVA:

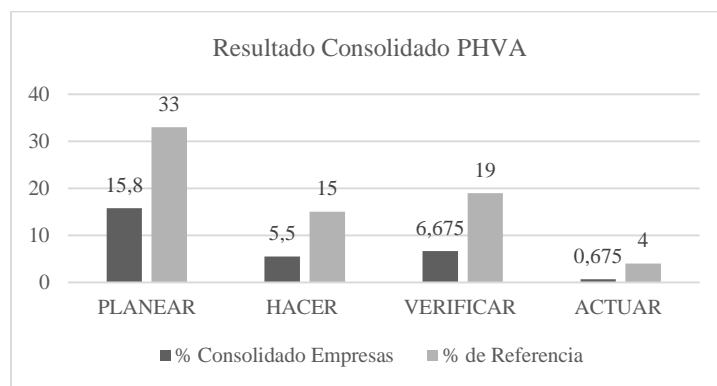


Fig. 1. Histograma de resultados consolidados del análisis de encuesta del ciclo PHVA
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con referencia al planear se cuenta con una implementación del 15,8% frente al 33% requerido para el ciclo, los anteriores datos nos permite considerar; i) en el sistema de gestión de calidad se cuenta con un procedimiento formal de gestión de cambios en donde se incluye la identificación del requerimiento, la necesidad u oportunidad de cambio que permita evaluar las transiciones internas y externas de los procesos, infraestructura, equipos, insumos, personal, tecnología, áreas y ambientes de trabajo, nuevas tareas, procesos o funciones, entre otros, no se evidencia la integración con seguridad y salud en el trabajo en donde se contemplen los impactos significativos sobre los peligros y riesgos propios de la organización asociados a los accidentes de trabajo y

enfermedades laborales que se puedan presentar; ii) No se cuenta con un modelo de programación para efectuar los cambios cual delimita la comunicación y la participación en la ejecución y los resultados de estas revisiones a los involucrados de los procesos, no se evidencia los compromisos y responsabilidades frente a los cambios, iii) No se cuenta con una política para la revisión pero se tiene establecida que esta debe ser canalizada por los líderes de procesos o coordinadores; con referencia a seguridad y salud en el trabajo esto no se evidencia integrado, ni documentado, iv) Los aspectos que se tienen en cuenta para la gestión del cambio son: la normatividad legal, términos contractuales, condiciones para la prestación de servicios o los productos a entregar, riesgos u oportunidades de mejora resultantes desde el ámbito organizacional, peligros y riesgos que estos puedan generar a los trabajadores involucrados, medidas de acción para el control de los riesgos en este punto se evidencia la integración de aspectos de SST con calidad.

En el Hacer encontramos que se cuenta con una implementación del 5.5% frente al 15% requerido en esta etapa de lo cual se puede inferir: i) Se evidencia que los cambios no son documentados ya que se manejan como un proceso informal y la mayoría de los cambios siguen un esquema no estructurado, sin planeamiento y no evaluó el impacto antes de implementar el cambio, ii) No se realizan pruebas piloto de los cambios que se sugieren implementar, es importante recordar que para calidad y SST se debe evaluar la factibilidad técnica de los cambios.

Cuando analizamos el verificar encontramos una implementación del 6.68% de un 19% requerido, encontrando en el análisis que: i) No se evidencia que se realizan revisiones posteriores en calidad, y en SST, ii) no se contempla evaluar la matriz de identificación de peligros del proceso a intervenir y valor el riesgo generado por el cambio requerido, iii) afectaciones negativas o positivas en los controles existentes, iv) No se encuentran los sistemas integrados en la planificación de los cambios y, v) finalmente no se definen indicadores para evaluar los cambios efectuados.

Finalmente en el actuar se evidencia una implementación 0.68% de un 4% requerido para lo cual se interpreta que i) No se evalúan los cambios, ii) no se llevan estadísticas de los cambios presentados y gestionados, iii) No se evidencia la implementación de las acciones generadas de los seguimiento al cumplimiento de indicadores y iv) no se evaluó la eficacia del proceso llevado a cabo para gestionar el cambio.

El análisis realizado también se lo hizo por estándares como se indica en la siguiente figura:

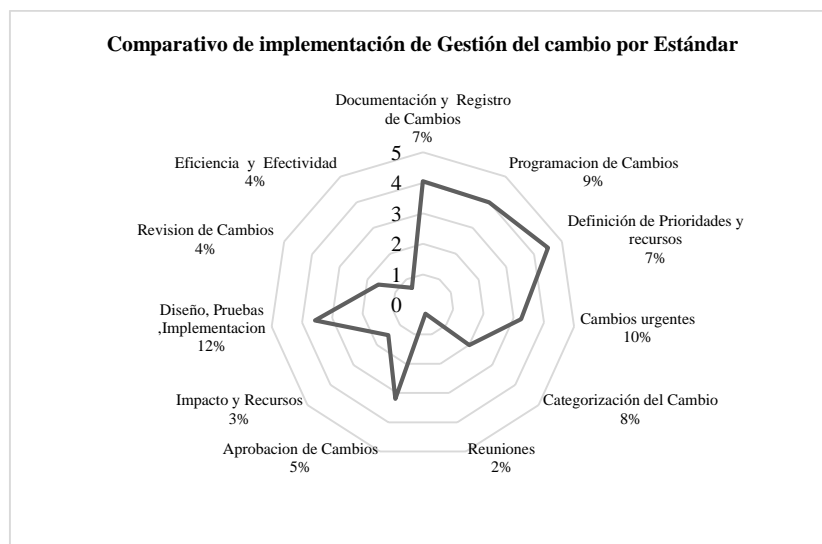


Fig. 2 Radar de implementación de gestión del cambio por estándar.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

La figura anterior nos indica cómo se encuentran las empresas que participaron de la encuesta con referencia a cada uno de los estándares evaluados en el cual se evidencia que el puntaje más alto se encuentra en un 4,5% para definición de prioridades y recursos, para dar alcance a la implementación completa se debe cumplir un 7%, seguido por Documentación y Registro de Cambios que se tiene un porcentaje de implementación de un 4.05 el requerido para un cumplimiento total es de 7%, los demás criterios no alcanzan un porcentaje de cumplimiento en cada uno de sus ítems llegando algunos a 0.

4.2. Métodos de gestión del cambio aplicados a organizaciones

En la revisión bibliográfica se identifican los modelos de gestión del cambio que pueden ser fusionados para que sea más efectivos los cambios al interior de las organizaciones. En concreto se describieron los siguientes modelos: i) Kurt Lewin, ii) Kotter, iii) Biasca, iv) Greiner, v) Albrecht La Curva J y, vi) Adkar, modelos descritos en el aparte de marco teórico en el capítulo 2 numeral 2.1.

4.3. Propuesta de gestión del cambio para las empresas sector salud y manufactura.

Los siguientes modelos de gestión permitieron el desarrollo de la siguiente metodología que es aplicable a todos los sectores la cual se desarrolla bajo las siguientes etapas descritas a continuación:

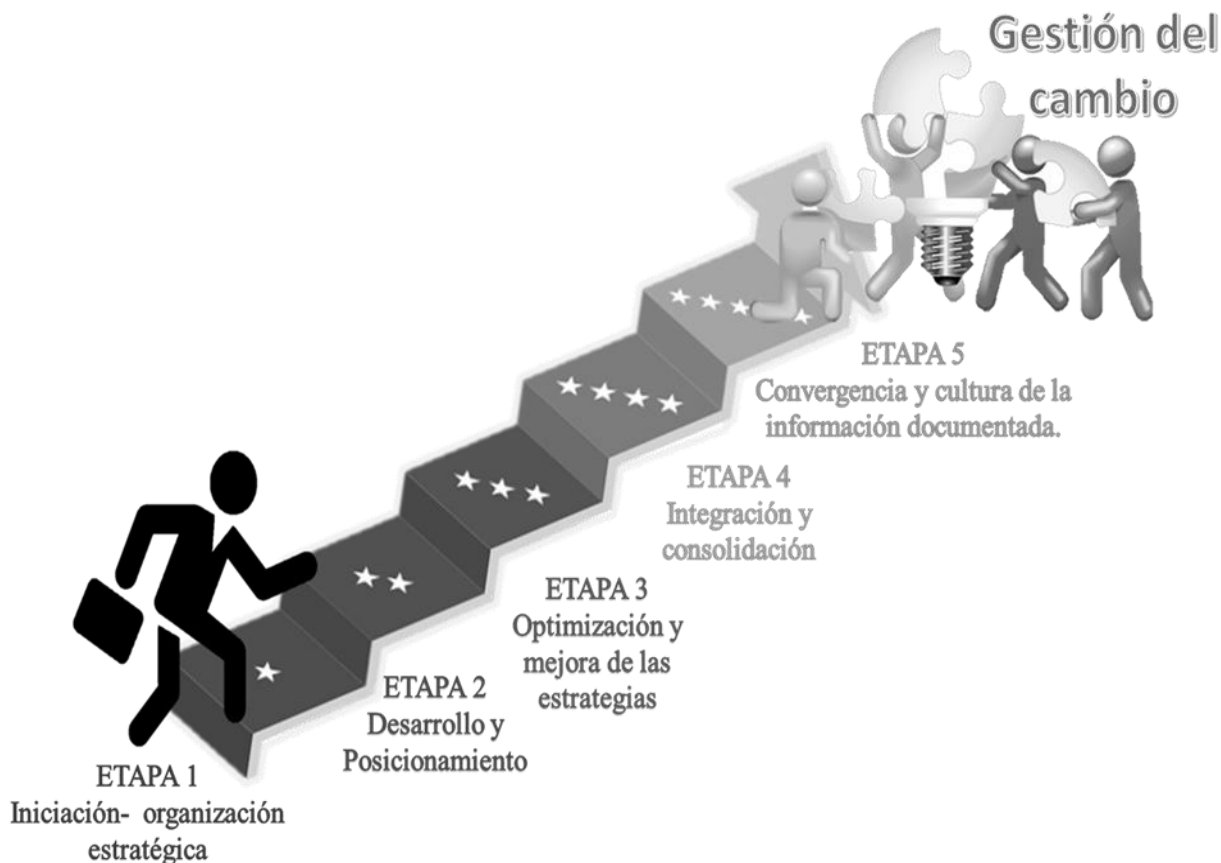


Fig. 3 Modelo estructurado de gestión del cambio
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 1 Descripción de las etapas del modelo integrado de gestión del cambio.

ETAPAS	MODELOS INTERRELACIONADOS	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA
<p>Etapa 1 Iniciación- organización estratégica</p>	<p>Modelo Kurt Modelo Kotter Modelo Biasca Modelo de Greiner Modelo de Albrecht Modelo Adkar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de contexto de los procesos en donde se Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidad, amenazas y los posibles riesgos que se pueden presentar en los proceso, esto permite responder con certeza y objetividad. 2. Evaluar las posibles afectaciones que se puedan presentar al interior de la organización. 3. Definir, el alcance, los objetivos, las metas alcanzar y tiempos para la implementación de los cambios propuestos, es importante tener claro cuál es el resultado espero. 4. Empoderar a los líderes de procesos o trabajadores que generar confianza dentro del equipo de trabajo en la comunicación asertiva de los cambios y la participación en la toma de decisiones, los líderes o trabajadores tendrán la capacidad para solucionar conflictos que se puedan presentar en el posible cambio. 5. Comunicación de los cambios a través de la sensibilización y participación en el proceso de manera simultaneo. 6. Analizar y generar alternativas de aprendizaje para que el cambio genere impactos positivos en los procesos. 7. Analizar los procesos a los cuales involucre el cambio desde su nivel operativo, administrativo, el talento humano presente en los procesos y su nivel educativo.
<p>Etapa 2 Desarrollo y Posicionamiento</p>	<p>Modelo Kurt Modelo Kotter Modelo Biasca Modelo de Greiner Modelo de Albrecht Modelo Adkar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se diseña estrategias de comunicación y liderazgo de los cambios que se presentan y que afectan el desarrollo normal de los procesos. 2. Evaluar la factibilidad técnica del cambio relacionado con los recursos financieros, administrativos, humanos teniendo en cuenta la identificación de requisitos legales y de otra índole, garantizando la inclusión y análisis oportuno de nuevos requisitos que le aplique al SG-SST que le competen a su actividad. 3. Implementar pruebas pilotos para que estén sean asumidas y evaluados por las partes interesadas en los cambios generados. 4. Analizar la participación de los líderes y su interacción con los trabajadores con el objetivo de identificar los aspectos vulnerables que puedan afectar el cambio. 5. Gestión de los riesgos a través de los controles definidos en la identificación. 6. Evaluar periódicamente las acciones implementadas para controlar las desviaciones en los cambios. 7. Comunicar los avances a los colaboradores, aspectos positivos y por mejorar en la gestión de los cambios. 8. Participar a los trabajadores los avances en los cambio y tener presente las sugerencias y recomendaciones que salgan.

<p>Etapa 3 Optimización y mejora de las estrategias</p>	<p>Modelo Kurt Modelo Kotter Modelo Biasca Modelo de Greiner Modelo de Albrecht Modelo Adkar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar todos los mecanismos para gestionar los cambios, las directrices y las estrategias a implementar. 2. Definir los programas o actividades dependiendo del análisis de riesgos realizado en el paso 1. 3. Implementar programas de seguimiento permanente y control a partir de los sistemas de información. 4. Generar reconocimientos a los equipos de trabajo involucrados en los cambios directa e indirectamente. 5. Evaluar si las acciones implementadas para controlar las desviaciones son efectivas. 6. Delegar las responsabilidades y el nivel de participación e impedir que se empiece a trabajar en procesos fragmentados. 7. Dar continuidad con los mecanismos utilizados para dar a conocer: los cambios, como se van a implementar, los recursos a utilizar y el reconocimiento permanente de las habilidades de los equipos de trabajo.
<p>Etapa 4 Integración y consolidación</p>	<p>Modelo de Greiner Modelo de Albrecht Modelo Adkar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar continuidad en la generación de competencias de liderazgo para orientar a los procesos. 2. Generar la capacidad de interactuar con nuevos métodos, tecnologías, procesos y personas, a través del entrenamiento constante y la retroalimentación. 3. Valorar si se están consiguiendo los resultados esperados y reportar el avance de la ejecución del plan de cambios.
<p>Etapa 5 Convergencia y cultura de la información documentada.</p>	<p>Modelo de Greiner Modelo Adkar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistemas de información, integrarlo a los sistemas de gestión de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

1. Cuando se desarrolle la planificación de cualquier sistema de gestión es importante que se contemple la gestión del cambio y cómo afrontarlo para que se eficaz en las organizaciones, ya que en el análisis por medio de las encuestas se encontró que este no se tiene presente desde la organización de los procesos.
2. Se requiere para la implementación de los cambios evaluar los riesgos que se pueden materializarse en el los procesos y cuáles serían los mecanismos para controlarlos desde el análisis causal hasta la priorización y planteamiento de acciones.
3. Las organizaciones certificadas con Iso 9001 – 2015 y a las cuales se les aplico la encuesta se evidencia implementación parcial de la gestión del cambio pero desde una gestión reactiva y no preventiva, aunque esta implementación parcial nos permite un mayor acercamiento a la gestión del cambio desde seguridad y salud en el trabajo es importante que se empiece a implementar como una acción preventiva para evitar que se materialicen riesgos.
4. Los métodos revisados están enfocados en la gestión del cambio desde la parte del talento humano, lo cual permite asegurar que los cambios sean eficaces cuando los lideres e integrantes de los procesos se encuentran sensibilizados.
5. Se puede decir que la comunicación y la participación de las partes interesadas en la gestión de los cambio, es de vital importancia en el desarrollo de las metodologías para que no se generen desviaciones y fracturas en los procesos.
6. Respecto a la planificación y organización de la gestión de los cambio es significativo que se realice un buen análisis de contexto y análisis de riesgos, esto permitirá que la metodología propuesta o las metodologías existentes se adapten a las necesidades de cada organización.

7. La gestión del cambio no solo puede quedarse en la percepción positiva o negativa del cliente interno o solo enfocada al recurso humano, esta debe trascender y permitir que los procesos se optimicen, permitiendo el crecimiento y desarrollo organizacional.
8. Las organizaciones tiene una concepción errada de que calidad, seguridad y salud en el trabajo son dos procesos totalmente independientes y que su gestión se la hace de manera infibula.
9. En todo sistema de gestión se debe documentar las acciones que se toman frente a los procesos, es importante definir un procedimiento y formatos que puedan soportar los aspectos documentales requeridos en la gestión de los cambios.
10. Otra aspecto importante es la gestión del conocimiento de los clientes internos, la evaluación de habilidad y destrezas frente a la comunicación asertiva y trabajo en equipo.
11. Finalmente podemos concluir que la gestión de los cambios genera unos beneficios: i) una cultura organizacional de participación e interacción entre los procesos, ii) se fortalece la estructura organizacional y el alcance de cada uno de sus objetivos, iii) se conoce a la organización y se prioriza el recurso humano, iv) se interioriza en la gestión del riesgos, v) genera buenas relaciones y trabajo en equipo, vi) reduce costos significativos en la organización.
12. La gestión del cambio puede presentar algunas desventajas que están presentes desde la planificación: i) genera conflictos entre las partes interesadas, ii) demora en la implementación y no se cumple con las expectativas de los clientes, iii) se presentan fracturas en la gestión organizacional y iv) los recursos proyectados no fueron suficientes para gestionar los cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICOS

- [1] A. Bonilla Palacios y J. Martínez García, «Descifrando los niveles de integración de los sistemas integrados de gestión,» *SIGNOS Investigación en Sistemas de gestión*, vol. VIII, nº 2, pp. 15-37, 2016.
- [2] L. M. Pérez Vallejo, C. M. Vilariño Corella y G. A. Ronda Pupo, *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*, Febrero : 2016, 12.
- [3] ICONTEC, *Ntc Iso 9001 - Sistemas de gestión de Calidad Requisitos*, Bogota D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015.
- [4] A. Blázquez Manzano, «A model of strategic thinking to support the management of change in organizations,» *Revistas académicas Univerxsidad EAFIT*, p. 16, 2013.
- [5] Presidencia de la República, *LEY 1562 DE 2012*, Bogota D.C.: República de Colombia, 2012.
- [6] C. Franco Cedano y L. C. López Araque, *Propuesta Metodológica para La Gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management*, Cali, 2013.
- [7] R. Soriano Rivera, «Gestión del cambio una propuesta metodológico desde el proceso estratégico,» *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, vol. I, nº 1, pp. 38-86, 2016.
- [8] Epunto Interim Management, «Gestión del cambio en la empresa, cuando el cambio es una necesidad,» 16 Agosto 2016. [En línea]. Available: <https://epunto.es/gestion-del-cambio-empresa/>. [Último acceso: 10 08 2018].
- [9] J. Aguilar Lopez, *La gestión del cambio*, Barcelona: Ariel, 2003.
- [10] M. A. Rico Antolínez, *Gestión del cambio: una estrategia para el éxito*, Bogota D.C.: Universidad Militar Nueva Granada, 2017.
- [11] C. Negrete Jiménez, «Gestión del Cambio Organizacional,» *Contribuciones a la Economía*, p. 17, 2012.
- [12] C. Martínez Oropesa, «Managing process change in industrial facilities and prevention of occupational,» *Salud de los trabajadores Universidad de Carabobo*, vol. XXIII, nº 1, pp. 49-54, 2015.
- [13] N. Tejada Vargas, «Strategic Problem Solving,» *SIGNOS Investigación en sistemas de gestión*, vol. III, nº 1, pp. 95-105, 2011.
- [14] N. . D. Valois Cubillos, «Integralidad de la gestión desde la transdisciplinariedad,» *SIGNOS Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. VII, nº 1, pp. 15-30, 2015.

- [15] S. Henaos Osoro, «Estrategia de comunicación para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo,» Universidad del Valle, Cali, 2015.
- [16] Ministerio del Trabajo, *Decreto 1072 el Decreto Único Reglamentario del Sector del Trabajo*, Bogotá D.C.: Ministerio del Trabajo, 2015.
- [17] Ministerio del Trabajo, *Resolución 1111 Estandares Mínimos del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo*, Bogotá D.C., 2017.
- [18] M. Arjona Torres, *La estrategia Expresionista Un enfoque Práctica de la dirección estratégica*, España: Ediciones Diaz de Santos, 2014.
- [19] C. Negrete Jimenez, *Gestión del Cambio Organizacional*, Guanajuato: Contribuciones de a la economía, 2012.
- [20] R. Guízar Montufar, *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones.*, Cuarta ed., México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2013, pp. 29-31.
- [21] Estrategia - Magazine, «Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos,» 3 Julio 2018. [En línea]. Available: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>. [Último acceso: 25 Septiembre 2018].
- [22] R. E. Biasca, *Gestión del Cambio: Modelo Biasca*, Argentina: Rodolfo E. Biasca, 2005.
- [23] Advanced Consulting, *Ciclo de vida de la Pyme III*, Parter Bussiness Training Tour para empresas.
- [24] L. Alvarez Espinosa, *Cultura, Gestión del Cambio y adaptabilidad en la gestión de organizaciones . Una propuesta de intervención*, Lisboa - Portugal: Instituto Superior de Educación en ciencias, 2017.
- [25] L. Álvarez Espinosa, *Cultura, gestión del cambio y adaptabilidad en la gestión de las organziaciones*, Lisboa : Instituto Superior de Educación en ciencias, 2017.
- [26] R. Martín González, *Aplicación del Modelo ADKAR al Estudio Organizativo. Caso del Mercado de Nuestra Señora de África*, La Laguna- España: Universidad de la Laguna, 2015.
- [27] Biteck Consulting, «EL MÉTODO ADKAR® Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO,» Biteck Consulting, 2017 Abril 2017. [En línea]. Available: <https://www.biteck.com.mx/single-post/el-metodo-adkar-y-la-administracion-del-cambio>. [Último acceso: 29 Septiembre 2018].
- [28] J. Hiatt, *ADKAR a model for change in bussiness, government and our community*, Loveland - Colorado: Prosci Learning Center Publications, 2006.