

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

**DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN
LAS ORGANIZACIONES.**

**DIFFICULTIES IN THE IMPLEMENTATION OF CHANGE MANAGEMENT IN
ORGANIZATIONS.**

Nombre Hugo Alejandro Prieto Castro
Ingeniero en seguridad e higiene ocupacional
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de la Calidad
Bogotá, Colombia.
est.hugo.prieto@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

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



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DICIEMBRE DE 2020**

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

DIFFICULTIES IN THE IMPLEMENTATION OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS.

Hugo Alejandro Prieto Castro
Ingeniero en seguridad e higiene ocupacional
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de la Calidad
Bogotá, Colombia.
est.hugo.prieto@unimilitar.edu.co

RESUMEN

En la actualidad, en el ámbito empresarial un factor clave de éxito es la capacidad de adaptarse a los posibles cambios que surgen por diferentes situaciones, esto es un elemento que conlleva a una organización a la consecución de sus objetivos estratégicos. Por otro lado cuando se presentan circunstancias en las que los cambios no pueden realizarse esto puede llevar a la afectación en el funcionamiento de las empresas e inclusive su desaparición. En éste artículo se analizan las dificultades predominantes en los procesos de gestión del cambio en las organizaciones y los posibles modelos que puedan contribuir a la superación de las mismas. A través del concepto de diversos autores sobre el tema y la consulta a profesionales que en algún grado han estado vinculados con los procesos de cambio de las organizaciones se pretende aclarar parte del panorama en el desarrollo de estos procesos, en este caso para la implementación de sistemas de gestión.

Palabras clave: Gestión, cambio, organización, modelo, dificultad, procesos, implementación, conductas.

ABSTRACT

At present, in the business field, a key success factor is the ability to adapt to possible changes that arise from different situations, this is an element that leads an organization to achieve its strategic objectives. On the other hand, when circumstances arise in which the changes cannot be made, this can lead to damage to the operation of the companies and even their disappearance. This article analyzes the prevailing difficulties in change management processes in organizations and the possible models that can contribute to overcoming them. Through the concept of various authors on the subject and the consultation of professionals who to some degree have been linked to the change processes of organizations, it is intended to clarify part of the panorama in the development of these processes, in this case for the implementation of management systems.

Keywords: Management, change, organization, model, difficulty, processes, implementation, behaviors.

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la capacidad del ser humano para poder adaptarse a los cambios ha sido puesta a prueba, en la naturaleza el ser que no cambia es el que tiene una alta probabilidad de extinguirse. Aterrizado en el ámbito empresarial “las revoluciones industriales que han ocurrido a través de la historia han implicado grandes cambios en los sistemas organizativos, económicos y socioculturales del ser humano y en su modo de relacionamiento con su entorno” (Alzate & Betancur, 2020). Estas han impactado de gran forma la gestión del cambio y la necesidad de identificar estrategias para su implementación.

Dentro de la implementación de los sistemas de gestión, una de las grandes dificultades que se presentan en su puesta en marcha es todo lo relacionado con el requisito “**6.3. Planificación de los cambios**” (ISO, 2015) cuando se hable en términos de gestión de calidad, que dentro de su estructura establece que las empresas que deseen implementar el sistema, deberán gestionar los cambios de manera organizada de tal forma que pueda llevar a la mejora continua del mismo, por ejemplo las regulaciones colombianas en materia de seguridad y salud en el trabajo también adoptan el componente de gestión del cambio, requisito que se evidencia en el artículo “**2.2.4.6.26. Gestión del cambio**” (decreto N° 1072, 2015) y el numeral “**2.11.1 evaluación del impacto de cambios internos y externos en el SG-SST**” (resolución N° 0312, 2019).

Fuera del contexto de una norma técnica o legislación, los procesos de gestión del cambio deben tomar la fuerza necesaria para poder mantener a flote los negocios, ya que el no incluir este aspecto podría conllevar a que las empresas no sobrevivan a las dificultades que se puedan presentar por introducción a nuevas tecnologías, fluctuación del mercado, modificación en la forma de adquirir productos y servicios, modificación de procesos, actualización o surgimiento de nueva legislación; inclusive con la aparición del nuevo coronavirus (COVID 19) “es indispensable poder pensar en principio, que toda gestión de organizaciones en los últimos tiempos, por las características de las profundas mutaciones acaecidas en los Contextos socio-culturales-económicos, es por motu proprio una gestión del cambio” (Cornejo, 2018), también encontramos que “Muchas veces los procesos de cambio se ven truncados por la falta de confianza hacia los líderes de la organización y por las dudas que generan las intenciones de los mismos al plantear un proceso de cambio” (Ferrer, 2015).

Dentro de las organizaciones por cuanto se presentan dificultades en diversos sentidos: el primero es la adaptación de las personas a la generación de ideas nuevas o cultura de la

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

innovación, los procesos de cambio evolucionarios o revolucionarios lleva a que las personas tomen tiempo o no logren desarrollar competencias para la innovación; el segundo tiene que ver con la ausencia de estrategias que le permita a las organizaciones encontrar caminos, estrategias o formas de administrar la innovación; por último, todo proceso de innovación parte de la creatividad, la cual, resulta cada vez ser un reto para las organizaciones (Muñoz, 2020)

Teniendo en cuenta lo anterior, para muchas organizaciones el poder encontrar un norte para realizar una adecuada identificación, planificación e implementación de todos los posibles cambios que surgen se vuelve confuso ya que la mayoría no conoce directrices, metodologías o estrategias que puedan facilitar el abordaje de este ítem; sumado al factor humano que muchas veces es un elemento determinante en el éxito de la implantación de los cambios. Durante el desarrollo de esta investigación se tienen en cuenta los puntos de vista de profesionales que han liderado estos procesos de transformación en donde las diferentes metodologías que plantean aclaran parte del panorama y se discutirá cual es la más utilizada para el logro del cambio organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Normativa para la gestión del cambio

Decreto único reglamentario del sector trabajo 1072 de 2015: que en su artículo 2.2.4.6.26. menciona que todo empleador o contratante debe implementar y mantener un procedimiento para evaluar los impactos sobre la seguridad que pueden llegar a tener los cambios internos dados por 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) (Decreto único reglamentario del sector trabajo, 2015).

Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, que en el artículo 2.11.1 determina que se debe realizar una evaluación del impacto de cambios internos y externos en el SG-SST (Resolución 0312, 2019)

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

NTC ISO 9001 de 2015: Incluye como requisito en su numeral 6.3. la planificación de los cambios cuando la organización determine la necesidad de realizarlos teniendo en cuenta el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales, la integridad del sistema de gestión de la calidad, la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades. Estos elementos se hacen extensivas a los demás sistemas de gestión en donde se evidencia su relación (ICONTEC, 2015).

NTC ISO 14001 de 2015: A lo largo de esta norma la gestión del cambio se ve representada en los numerales 4.4. Mantenimiento del sistema de gestión ambiental, 6.1.2 aspectos ambientales, 7.4.2 la comunicación interna, 8.1 control operacional, 9.2.2 programa de auditoría interna y el 9.3. Los cuales influyen en la intervención de cambios planificados y no planificados en el marco del sistema de gestión ambiental SGA (ICONTEC, 2015).

ISO 45001 de 2018: Al igual que las otras normas ISO esta contiene apartes sobre la intervención de la gestión de cambios planificados y no planificados que afecten el desempeño del SST, pero esta vez se encuentran establecidos en el numeral 8.1.3 Gestión del cambio (ICONTEC, 2018)

El desarrollo del presente artículo se inició con la lectura y posterior análisis de literatura que contiene los aspectos relevantes sobre los procesos de implantación de gestión del cambio teniendo como referencia inicial el artículo “Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas” (Canepa, 2016), a partir de esta información se continuó con el análisis e investigación de otros modelos sugeridos a través de una encuesta realizada a 20 personas por medio de la aplicación google formularios teniendo en cuenta que la metodología de muestreo fue por conveniencia (Mendieta, 2015), ya que se desconocía la cantidad de personas que contarán con un perfil profesional en áreas relacionadas con gestión del cambio y con algún acercamiento al proceso de implementación; a continuación se relaciona la encuesta y el perfil de las personas que diligenciaron la encuesta:

Figura 1. Encuesta

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Descripción del formulario

Nombre *

Texto de respuesta breve

Profesión *

Texto de respuesta breve

Fuente : Elaboración propia

En la encuesta realizada se formularon una serie de preguntas que como objetivo principal era conocer desde la formación y experiencia de la población teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Tiempo en el que ha liderado el proceso
2. Dificultades evidenciadas en su aplicación
3. Características que debe tener el proceso
4. El conocimiento de modelos o metodologías
5. Beneficios de los modelos o metodologías

Tabla 1. Perfil de las personas Encuestadas

N°	Formación profesional	Formación complementaria	Experiencia en gestión del cambio
1	Ingeniero SIHO	Dip. Gerencia estratégica	SI
2	Ingeniero industrial	Mg. en Prevención de Riesgos	SI
3	Óptómetra	Esp. en Gerencia en Salud Ocupacional	SI
4	Administrador de empresas	Auditor hseq	SI
5	Psicóloga	Esp. en Talento Humano	SI
6	Ingeniero Industrial	Esp. en BPM	SI
7	Psicólogo	Esp. en Administración y Mg. en Psicología del Consumidor	SI
8	Trabajadora Social	MBA y Change management proctitioner	SI
9	Ingeniero Industrial	Esp. en Calidad y Gestión Proyectos	SI
10	Ingeniero Mecánico	Mg. en calidad y gestión integral	SI
11	Ingeniero industrial	Mg. en salud ocupacional y ambiental	SI
12	Trabajadora social	Esp. salud y seguridad en el trabajo	SI

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

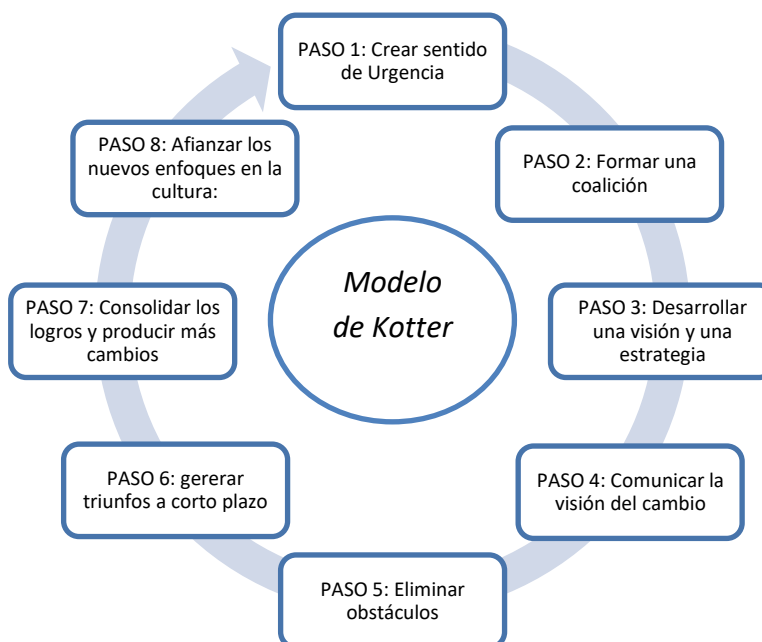
13	Consultor	Desarrollo organizacional	SI
14	Administrador de empresas	Esp. Gerencia del Talento Humano	SI
15	Trabajadora social		SI
16	Ing. Forestal	Mg. Bosques	SI
17	Ingeniero Industrial	Auditor ISO 9001, BASC, OEA, Gestión del Riesgo y Certificación en BPMN	SI
18	Administradora de Empresas	Esp. Gerencia del Talento Humano	SI
19	Profesional en Gestión Documental	Esp. en Sistemas Integrados de Gestión QHSE	SI
20	Ingeniero Industrial	Esp. Gestión de Proyectos	SI

Fuente : Elaboración propia

De acuerdo a lo manifestado por la población objeto se obtuvo información sobre los modelos de gestión del cambio, siendo estos los más relevantes :

- Modelo de Kotter:** En este modelo se establecen 8 pasos para iniciar el proceso de gestión del cambio de manera secuencial teniendo como eje principal las motivaciones de la organización para querer cambiar y la importancia del rol de los líderes de proceso para el logro de los objetivos propuestos, estableciendo relaciones de confianza entre estos, los cuales deben estar alineados con los cambios para que estos se materialicen de manera positiva y sean transmitidos las personas que hacen parte de cada proceso (Álvarez & García, 2017). En la siguiente figura se muestran estos 8 pasos:

Figura 2. Modelo Kotter.



DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Fuente : Elaboracion propia basado en el grafico (Álvarez & García, 2017).

- **Modelo ADKAR:** Es un modelo de gestión del cambio que como premisa establece la relación entre el desempeño de las personas y los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que para que una organización cambie, todos los individuos dentro del grupo deben cambiar. Queriendo decir que para generar el cambio en las organizaciones primero se debe entender cómo estos cambios pueden afectar una persona a la vez (Prosci Inc.).
- **Modelo de Lewin:** Este modelo consiste, básicamente, en que un sistema es estable porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema. Las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio. El modelo de Lewin consiste en tres etapas para generar cambios en la organización, el descongelamiento, el desplazamiento o avance y el recongelamiento de la conducta de las personas (Martínez, Carrasco, & Bull, 2018).

Con la información recolectada de las encuestas realizadas y el análisis de la bibliografía consultada, la discusión se centrará en identificar características en común de los modelos de gestión del cambio y el impacto que tienen con respecto a las dificultades que señalan los profesionales encuestados en el proceso de implementación de la gestión del cambio organizacional según su experiencia.

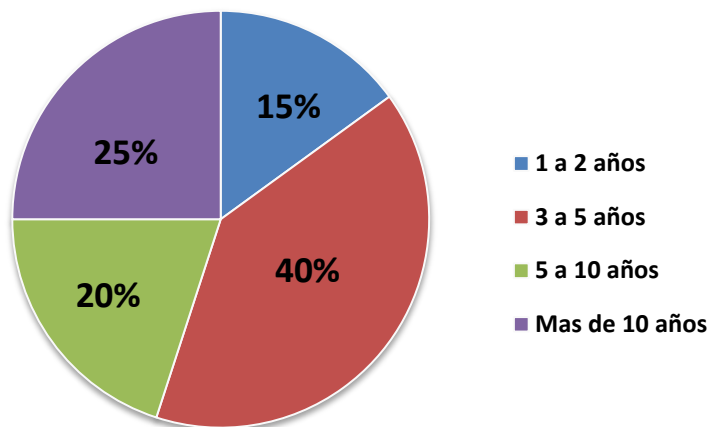
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para efectos de la presente investigación a continuación se realizará el análisis de la información obtenida a través de la encuesta sobre las dificultades en la implementación de la gestión del cambio y la revisión de modelos para su implementación:

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Figura 3. Resultados de la pregunta 1

¿Cuánto tiempo tiene experiencia implementando procesos de gestión del cambio en organizaciones?

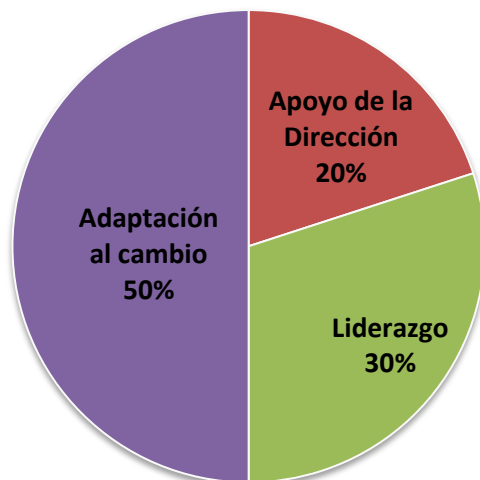


Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados arrojados en la pregunta 1 se evidencia que gran parte de la población encuestada tiene una experiencia amplia en la implementación de procesos de gestión del cambio organizacional en donde el 40% posee experiencia que va de los 3 a 5 años, seguido de el 25% que manifiesta tener una experiencia de mas de 10 años, lo que hace que la investigación tenga aportes significativos de personas que comprenden el contexto empresarial y las dificultades que se afrontan en el momento de intervenir en las organizaciones.

Figura 4. Resultados de la pregunta 2.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que ha evidenciado en la implementación de cambios en una organización?



DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la pregunta 2 fue posible identificar que el 50% de los profesionales encuestados manifestó que la adaptación al cambio es una de las dificultades que más se presentan durante la implementación de éste en una organización, integrandos aspectos y características tales como los apegos a la forma de hacer las cosas, los nuevos métodos de trabajo y el arraigo de diversos modelos mentales; los cuales generan incertidumbre en las personas y conllevan a establecer resistencia al cambio.

Sin embargo la falta de liderazgo es otro de los elementos que se consideró relevante al momento de identificar dificultades, en cambio con una participación del 30% los profesionales manifestaron que la falta de liderazgo en el proceso de implementación genera que el proceso se vuelva incostante y que pierda la relevancia “Cuando hablamos de liderazgo, nos referimos a una figura directiva que sea capaz de solventar todo tipo de problemas y retos. Esta figura debe tener el rol de liderar a un grupo” (Lobo, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior los resultados arrojados en esta pregunta se podría decir que el modelo mas conveniente para intervenir la adaptación al cambio sería el ADKAR ya que su intervención parte desde el individuo hacia lo colectivo, permitiendo intervenir todas las barreras de cada persona con respecto a su visión del estado actual de los procesos, su percepción de los problemas y la credibilidad de los lideres o actores que transmiten el mensaje de conciencia sobre el cambio.

Figura 5. Resultados de la pregunta 3.

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Qué elementos debe tener un adecuado proceso de gestión del cambio en una organización?

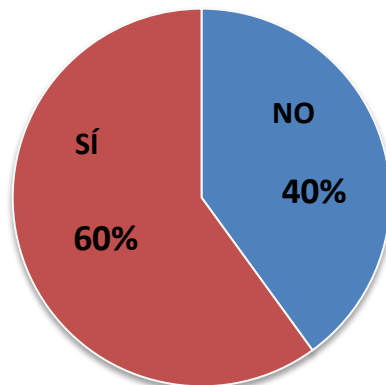
Fuente: elaboración propia.

De la anterior gráfica se puede evidenciar que el 38% de los encuestados manifiesta que la participación de las personas en los procesos de cambio es fundamental para su implementación ya que varios de los encuestados afirman que los procesos que han liderado presentaron en algún momento dificultades con este aspecto lo que afecta de manera directa el compromiso de las personas a lo largo del proceso, bien sea porque no se destina el tiempo suficiente para que puedan participar en las actividades o definitivamente no se les convoca para que lo hagan; lo cual es un común denominador en casi todas las organizaciones, seguido a esto se encuentra la definición de objetivos y metas claras, teniendo un porcentaje técnicamente igual con el 37%, los encuestados perciben que la definición de metas y objetivos concretos para la implantación de cambios dan claridad en el direccionamiento, establecen un alcance y de manera consecuente facilitan la creación de las actividades necesarias aterrizadas a los cargos de las personas teniendo en cuenta las funciones dentro de la organización, el impacto que estas genera sobre el proceso de cambio y la distribución adecuada del tiempo; evitando así la sobrecarga y fomentando la participación.

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Figura 6. Resultados de la pregunta 4.

¿Conoce modelos que permitan facilitar el proceso de gestión del cambio?

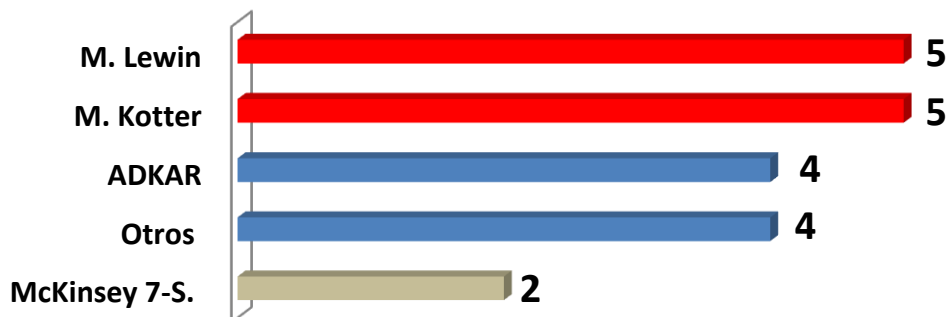


Fuente: elaboración propia.

De la anterior gráfica se identificó que el 60% de las personas por lo menos conoce un modelo de gestión del cambio, lo que les proporciona un norte para poder realizar la implementación, mientras el 40% no conoce modelos que estructuren la implatacion de cambios lo que sugiere que estos procesos han sido llevados a cabo por ellos, guiados de las experiencias profesionales y de su intuición. Esto no quiere decir que sus procesos no hayan sido exitosos pero si pudieron tener un grado de dificultad mas alto al no contar con las herramientas necesarias para afrontar los obstáculos que se presentaron y hacer más amigable la transición por los mismos.

Figura 7. Resultados de la pregunta 5.

Sí su respuesta anterior fue afirmativa, mencione cuales



Fuente: elaboración propia.

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta 4 en donde el 60% de los encuestados manifestó conocer por lo menos 1 modelo de gestión del cambio se realizó la clasificación del número de veces que las personas encuestadas mencionó, lo cual arrojó los resultados de la pregunta 5, en donde se evidencia que los modelos más reconocidos son el de Lewin y el de Kotter con 5 menciones cada uno seguido de cerca por el de ADKAR con 4 de ellas. Por esta razón se mencionan estas tres metodologías en la sección de materiales y métodos del presente artículo. A continuación se presentan a detalle las características propias de cada metodología que permitirán establecer una relación con los resultados de la pregunta 6:

Modelo de Lewin

La descongelación hace referencia al estado actual del comportamiento de las personas, en donde los esfuerzos deben estar enfocados a la sensibilización por medio de actividades de capacitación que estén estructuradas de tal manera que garanticen la participación activa de los individuos. Para el desplazamiento o avance es importante identificar los objetivos y metas que permitan emprender la acción de cambio en donde esta etapa se caracterice por el desarrollo de todo el equipo que forma parte del proceso.

Como última etapa se tiene el recongelamiento que consiste en lograr un nuevo nivel de comportamiento que perdure en el tiempo, donde se deben tomar las medidas necesarias para que las nuevas conductas adquiridas sean relevantes y se afiancen de manera eficaz (Garzón, 2018).

Modelo de Kotter

Paso 1: Este paso aborda la creación de urgencia a partir de las realidades por las cuales atraviesa una organización contemplando los riesgos y oportunidades que traen los cambios.

Paso 2: Crear una coalición que involucre a las direcciones y las partes interesadas clave, incentivando la participación y colaboración con el equipo.

Paso 3: Desarrollar una visión clara de lo que se quiere lograr y partiendo de ahí se deben establecer las acciones necesarias para conseguirlo.

Paso 4: Comunicar la visión del cambio utilizando diversos mecanismos asegurándose que esta acción se aconsecuente con los 3 pasos anteriores.

Paso 5: Delegar poder a otros para que tengan la autoridad suficiente para suprimir los obstáculos del cambio, modificando sistemas o estructuras de trabajo que impidan que la visión

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

del cambio sea clara y fomenten la aceptación de los riesgos y de oportunidades que se salen del estándar en el que se ha venido trabajando.

Paso 6: La implementación de los cambios en una organización es un proceso que lleva tiempo, razón por la cual puede llegar a generarse falta de interés; teniendo en cuenta esto se deben implementar estrategias que contengan incentivos a los pequeños logros obtenidos a corto plazo.

Paso 7: Consolidar los logros y avanzar con el cambio, cuando se ha logrado la credibilidad del cambio hay que intervenir mas estructuras, sistemas y políticas, incentivando a quienes promueven los cambios y los refuerzan.

Paso 8: Afianzar los cambios planteados a medida de que se produce el cambio y se asienta, se debe demostrar que han contribuido a mejorar el rendimiento y garantizando que la próxima generación de líderes personifiquen esta visión de cambio continuo (Soriano, 2016).

Modelo ADKAR

Tabla 2. Modelo ADKAR detallado.

A	Awareness / Conciencia	Conciencia de las razones para generar cambio en la organización
D	Desire/ Deseo	Querer cambiar y comprometerse a hacerlo a través de metas y resultados esperados al cambiar
K	Knowleged / Conocimiento	Adquisicion de conocimientos sobre como cambiar
A	Ability /capacidad	Desarrollar la capacidad para poder implementar el cambio en diferentes niveles de la organización según los objetivos trazados
R	Reinforcement/ refuerzo	Refuerzo constante para que la cultura de cambio se afiance y se vuelva parte de la cultura organizacional

Fuente : Elaboracion propia basada en la informacion obtenida de (Prosci Inc.)

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Tabla 3. Resultados de la pregunta 6.

Modelo	Beneficios
Lewin	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la participación de todos los actores del cambio • Crear un cambio de consciencia y hábitos en los empleados y líderes
Kotter	<ul style="list-style-type: none"> • Es más sencillo en su implementación, se puede llevar a cabo de manera más rápida e involucra directamente a los líderes en la organización • Se pueden lograr cambios a partir del conocimiento de las motivaciones de las personas, y desde ahí poder identificar el modelo adecuado
ADKAR	<ul style="list-style-type: none"> • Genera confianza en las personas • Brinda una ruta para la implementación • Prepara para afrontar el el cambio

Fuente: Elaboracion Propia.

Esta tabla fue elaborada a partir de los beneficios mencionados por las personas encuestadas agrupando sus puntos de coincidencia con respecto a cada modelo presentando diversas opiniones que no distan mucho una de la otra sobre la viabilidad de cada uno, evidenciando en que en términos generales que todos van enfocados al mismo fin.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados y la discusión de las encuestas, y de acuerdo a la información obtenida y consultada para el desarrollo de esta investigación se puede concluir que:

Se pudo evidenciar que es de vital importancia que antes de implantar cambios significativos en una organización se debe identificar en primera medida las herramientas necesarias para poder iniciar con el proceso así como el establecimiento de actividades planificadas, disminuyendo así efectos no deseados como la resistencia al cambio, la desconfianza entre los grupos de trabajo y la falta de compromiso.

Para que un proceso de cambio sea exitoso es necesario influir en primera instancia en la base de la pirámide (trabajadores), quienes dan sentido la misión de la organización y son el motor que impulsa la transformación cultural que sea duradera en el tiempo.

Los modelos propuestos por las personas encuestadas están dirigidas al cambio desde el componente humano, no obstante es importante indagar sobre metodologías que aborden los procesos de cambio desde otros flancos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L., & García, L. (2017). Diseño de una guía para aplicar el cambio organizacional en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015. *Universidad Externado de Colombia*.
- Alzate, a., & Betancur, V. (2020). LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MECANISMO DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS. *UNIVERSIDAD EAFIT*.
- Canepa, C. D. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: EFECTOS SOBRE LA ACTIVIDAD Y LAS PERSONAS . *Laboreal*, 33-55.
- Cornejo, H. (2018). LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO IMPLICACIÓN SUBJETIVA DE LOS LÍDERES Y LOS COLABORADORES. *HORIZONTES EMPRESARIALES*, 57-65.
- Decreto único reglamentario del sector trabajo. (2015). *Ministerio del trabajo*. Recuperado el 2020, de <https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentario>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Investigacion en ciencias sociales* , 102-114.
- Garzón, M. (2018). ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TACO BELL. *UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA*.
- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 14001 SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL.REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 9001 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.REQUISITOS*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2018). *NTC ISO 45001 Sistemas de gestion de la seguridad y salud en el trabajo-Requisitos con orientacion para su uso*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas y certificación.

DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

- Lobo, P. (2019). Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin. Un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II. *UNIVERSIDAD DE SEVILLA*.
- Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Llewlin. *Estudios Gerenciales* , 88-98.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 1148-1150.
- Muñoz, J. (2020). DIFICULTADES Y RETOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PERCIBIDOS POR EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN CATOLICA DEL SECTOR EDUCATIVO. *UNIVERSIDAD EAFIT*.
- Prosci Inc. (s.f.). *Prosci Inc.* Recuperado el 10 de 11 de 2020, de <http://www.prosci.com>
- Resolución 0312. (2019). *Ministerio del trabajo* . Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Riaño, G. M. (2019). ESTRATEGIA PARA GESTIONAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO BASADO EN LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY.
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 38 -86.

