



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“LA GESTIÓN DEL CAMBIO: REVISIÓN SISTEMÁTICA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS, 2009- 2019”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autora:

Juliana Lizeth Mogollón Gamboa

Asesor:

Mg. Emilio Chocobar Reyes

Lima - Perú

2019

DEDICATORIA

A mi familia que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron
que logre culminar mi carrera profesional.

A Dios quien estuvo como guía en el caminar de mi vida, bendiciéndome y
dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo está dedicado a mis hijas, mis padres y hermanas quienes han sido el apoyo fundamental para lograr los objetivos propuestos, ya que, con su ejemplo y amor profundo, siempre me dieron esperanzas y tuvieron fe en mí.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Privada del Norte.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 6 |
| RESUMEN | 7 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | 17 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS | 20 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 26 |
| REFERENCIAS | 30 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1.1: Palabras claves y sinónimos..... | 15 |
| Tabla 2: Declaración de artículos encontrados..... | 18 |
| Tabla 3.1: Estadístico País/Ciudad..... | 19 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA N° 1: Modelo de Lewin..... | 09 |
| FIGURA N° 2: Modelo de Kotter..... | 10 |
| FIGURA N° 3: Modelo de Garvin..... | 10 |
| FIGURA N° 4: Modelo Gestión del Cambio de John Kotter..... | 13 |

RESUMEN

La Gestión del cambio son las acciones que las organizaciones vienen implementando con mayor necesidad en virtud de la constante evolución de su entorno. En la actualidad las organizaciones se interpretan como sistemas vivos, dinámicos y abiertos, con mecanismos de control, influenciados por relaciones externas e internas. Si las organizaciones quieren mantenerse vigentes entonces tienen que estar preparadas para adaptarse al entorno, adaptarse al cambio, para saber interpretar sus necesidades y para saber implementar estrategias y saber instaurar indicadores adecuados para el control del logro de los nuevos objetivos.

La información recogida ha sido de las principales bases de datos a nivel mundial, EBSCO host y ProQuest, y revistas científicas de Scielo y Redalyc, que contienen revistas indexadas y con mucho rigor científico. Hemos elegido la revisión sistemática de la literatura para los años 2009 al 2019 y para revistas en español por su mayor cantidad de investigación. Se buscó responder a la pregunta: ¿Cómo evolucionó la Gestión del cambio en las organizaciones en los últimos diez años? Teniendo en cuenta que el entorno actual está en constante movimiento y que las organizaciones deben estar preparadas para evolucionar, corregir e innovar.

PALABRAS CLAVES: Gestión del cambio, Cambio organizacional, Clima organizacional, Latinoamérica.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad al fomentarse un mercado competitivo; el cambio es un elemento implícito en la gestión, inclusive es una habilidad fundamental para enfrentar las circunstancias, sobre todo para las empresas que por su parte buscan asegurar la eficacia de los procesos, al mismo tiempo que la estabilidad y crecimiento de esta.

Por lo tanto, es una constante variación que va asociado a la capacidad de adaptación frente a los cambios que se producen tanto en el ambiente interno como en el externo, todo ello en busca de la mejora continua.

Partiendo de esa idea entendemos que investigaremos un proceso vivo y en constante evolución de la organización moderna, que tiene como eje importante a las personas que la integran, las mismas que detentan ser inducidas correctamente a fin de evitar la aversión al cambio y la distorsión de las directrices impartidas. Todo en función al resultado de la ejecución del cambio. El personal de la empresa ante los cambios siempre evidencia resistencia. El tratamiento incorrecto en la inducción puede llevarnos a equivocar el camino y distorsionar los resultados del cambio.

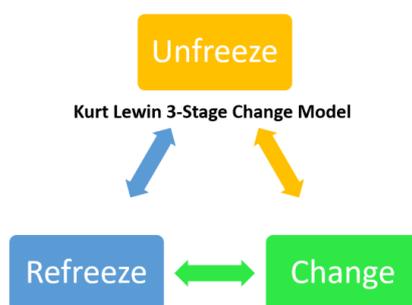
La Gestión del Cambio a lo largo del tiempo ha venido evolucionando y ha mostrado diferentes modelos, así tenemos el modelo de Lewin, el modelo de Kotter conformado de ocho etapas (1995), el modelo de Jick de diez pasos (1991) y el modelo de Garvin, entre otros.

Lewin, considerado el pionero en el campo del cambio organizacional, establece un modelo de 3 pasos: el primer paso el Descongelamiento en el que rompe el status quo, el segundo paso el Cambio en el que introduce el proceso , y el tercer paso el Recongelamiento donde sella el proceso para establecerlo en la organización. Tsoukas (2002) establece alguna interpretación al respecto, en la que afirma que el cambio es un proceso natural que se suscita

en el devenir organizacional. En cambio, Gladwell (2000) sostiene que el cambio es un evento abrupto y contagioso, es como un efecto mariposa,

como la transformación de oruga a mariposa, por eso refiere que es abrupto. Marks (2003 y 2007) hace referencia al carácter continuo o discontinuo del cambio.

Figura 1: Modelo de Lewin



Kotter y Cohen (2003) consideran que el proceso del cambio es un proceso de paciencia y de cumplimiento. Saltarse alguna de las etapas del proceso de cambio, puede generar resultados adversos. Se tienen que cumplir las ocho etapas en estricto orden del proceso y en estricto cumplimiento de las metas el tiempo que les tome sin apurarse.

Las ocho etapas de Kotter, extraído de su libro “Liderando el cambio (1995) son las siguientes:

1. Establecer el sentido de la urgencia,
2. Formar una coalición conductora poderosa.
3. Crear una visión.
4. Comunicar la visión.

5. Autorizar a otros para actuar en la visión.
6. Planear la creación de éxitos de corto plazo.
7. Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía.
8. Institucionalizar nuevos acercamientos.

Figura 2: Modelo de Kotter



El modelo desarrollado por Garvin (2000) es un modelo más orientado al concepto de la Calidad Total en cuanto a la búsqueda de la satisfacción equilibrada de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la organización. A partir de este modelo se desarrollan muchos modelos de cambio organizacional. Tenemos dentro de estos modelos la Teoría de Cambio Organizacional Positivo, dicha teoría pretende encontrar procesos que den lugar a cambios con base en la revisión de procedimientos y dinámicas exitosas, como lo afirma Cooperrider & Sekerka (2006).

Figura 3: Modelo de Garvin



Akdere & Azevedo (2006) van un paso más adelante y afirman que el control debe proveer además medidas y recompensas al personal para que el mismo se alinee con las metas que ofrece la organización.

Según Rabelo y Garcas (2008), la capacidad de organización para el cambio está relacionada con la existencia de condiciones o características de la organización; los miembros que están positivamente relacionados con la aplicación de los cambios en el programa pueden tomar el rol de facilitadores.

El proceso de cambio en la organización afecta a todas las áreas de la empresa, involucra a los ejecutivos de toda la institución. Como dice Sandoval Duque (2011) Ante la inminencia del cambio, las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo, hacer propio el cambio, tanto desde el lado de la organización, en sus estructuras y sus procesos, como desde el lado de las personas involucradas, que pueden y deben contribuir con ello. Debe ser un proceso de cambio integral, tanto de las personas como de la estructura organizacional.

Estrategias de la Gestión del cambio en las organizaciones

El proceso de cambio es sumamente complejo y se buscarán estrategias que no generen impacto negativo en el personal involucrado. El proceso de cambio es un proceso complejo, el mismo que puede ser dirigido, pero no subyugado, no se puede imponer. El cambio es un proceso vivo, en constante movimiento, debido a los elementos imprescindibles de los escenarios, por lo que se hace necesario la participación de la alta dirección de la organización como elemento de control, y en la dinámica del proceso (Sandoval Duque, 2011).

Si bien no existe un enfoque ideal para el proceso de cambio, por la versatilidad y dinamismo de los escenarios, lo realmente imprescindible es que las organizaciones estén

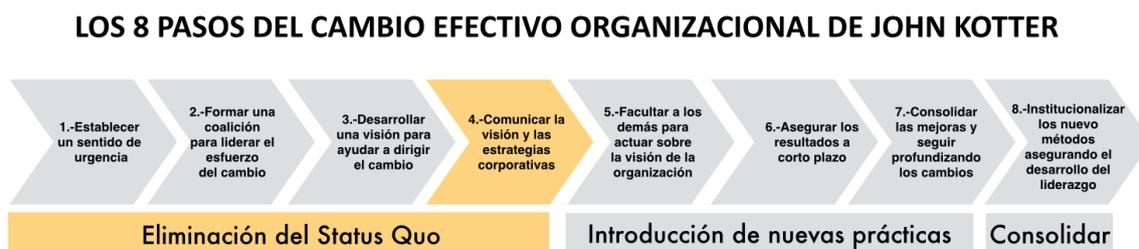
preparadas y dispongan del personal con las competencias necesarias para enfrentar contingencias propias de su naturaleza.

Dentro de las competencias necesarias para afrontar exitosamente el cambio, debemos tener presente el capital intelectual del personal involucrado en el proceso, el mismo que nos ayudará a superar la resistencia natural al cambio. Lopez (2004) considera que el capital intelectual, “en un marco estratégico determinado conduce a la valorización de los activos físicos e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones”. Los cambios propuestos van a darle valor agregado a la empresa, tanto del lado estructural como del lado del personal, haciendo más fuerte a la organización.

Tal como lo afirma Beer & Nohria (2000) las estrategias de cambio que no han considerado a las personas han tenido poco éxito, tanto así que, según sus estudios, el 66% de los proyectos iniciados que no toman en cuenta a su personal para los procesos de cambio terminan fallando. Ambos afirman que se requiere siempre del compromiso y de la participación de los colaboradores de la organización.

La estrategia de cambio que consideramos apropiada para nuestra investigación es el modelo de Kotter, basado en ocho etapas del proceso de paciencia y cumplimiento, en virtud del cumplimiento de cada etapa en el tiempo que sea necesario sin adelantarlo. Las etapas del proceso de cambio tienen que cumplirse una tras otra sin saltarse alguna de ellas, porque puede generar resultados adversos. Las reglas propuestas por Kotter se basan en el comportamiento de los individuos dentro del modelo organizacional. Por esta razón el modelo se puede extrapolar a otros entornos no necesariamente empresariales.

FIGURA N° 4: Modelo Gestión del Cambio de John Kotter



Resultados de la implementación de la Gestión del cambio en las organizaciones.

¿Qué variables se analizaron y cómo fueron medidas?

Los indicadores de gestión se han desarrollado en el ámbito de la administración para facilitar la toma de decisiones y la rendición de cuentas (Prado Manuel).

Los indicadores son una forma no solo de retroalimentar el proceso si no de hacerle seguimiento al mismo, y tienen mayor importancia si su tiempo de respuesta es lo más corto posible, ya que de esta manera las acciones de corrección se pueden realizar de forma

oportuna. Los indicadores suelen derivarse de los procesos y nos otorgan un panorama de la situación del proceso. Para nuestra investigación estableceremos como indicadores: tasas de conversión, logros de objetivos, flujo de visitas, tasa de deserción en el intervalo del primer ciclo.

Pregunta de investigación:

P1: ¿Cómo evolucionó la Gestión del cambio en las organizaciones en los últimos diez años?

Evolución de la Gestión del cambio

P1.1 ¿Qué es la gestión del cambio, ¿cuál es su finalidad y cómo evolucionó en los últimos diez años?

Estrategias de la Gestión del cambio en las empresas

P2.1 ¿Cuáles son las estrategias de la gestión del cambio?

Resultados de la implementación de la Gestión del cambio en las empresas

P3.1 ¿Qué resultados tienen las empresas con la implementación de la gestión del cambio?

P3.2 ¿Qué variables se analizaron y cómo fueron medidas?

PICOC

Population-Población: Artículos de gestión del cambio en organizaciones de Latinoamérica.

Intervention-Intervención: Modelos, herramientas.

Comparison-Comparación: Diferentes estudios en organizaciones.

Outcome-Objetivo: Analizar cómo evolucionan la gestión del cambio en los últimos diez años.

Context-Contexto: Organizaciones públicas y privadas a nivel latinoamericano.

Objetivo del estudio:

Analizar en la revisión de la literatura cómo evolucionó la gestión del cambio en las organizaciones entre los años 2009-2019.

En la tabla N°1.1 mostramos las palabras claves y sus sinónimos para las búsquedas respectivas

Tabla N°1.1: Palabras claves y sinónimos

| Keyword | Synonyms |
|--------------------|--|
| Organizaciones | Compañía/Empresas/Latinoamerica |
| Modelos | Paradigma/Clima* |
| Gestión | Tratado* |
| Gestión del cambio | Clima organizacional/Comportamiento organizacional |

Fuente: Revisiones Sistemáticas – ProQuest, EBSCO host, Scielo y Redalyc.

Elaboración: Propia a partir de los datos investigados.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Esta investigación es una revisión que sigue la metodología sistemática, en su término amplio; esta metodología es la búsqueda, ordenamiento y análisis de estudios realizados en un campo del conocimiento delimitado por un periodo, características, etc. (Fandiño-Lozano, 2008).

Según (Sánchez Meca & Botella, 2010), una revisión sistemática es una revisión de una pregunta formulada con claridad, que utiliza métodos sistemáticos y explícitos para identificar, seleccionar y valorar críticamente investigaciones relevantes a dicha pregunta, así como recoger y analizar datos de los estudios incluidos en la revisión (Martín, Tobías y Seoane, 2006).

Finalmente, la propuesta de valor definida en esta investigación es que, durante los últimos 10 años, se ha evidenciado el crecimiento del empleo de la gestión del cambio en las empresas.

En la base de datos EBSCO host se realizaron búsquedas avanzadas considerando como "Gestión del cambio" obteniendo un resultado de 1,296 referencias. Se procedió a aplicar los conectores OR "Cambio Organizacional" AND "Latinoamérica" obteniendo 383 referencias. Se limitaron los años a 2009-2019 y se obtuvieron 311 referencias. Se discriminó el tipo de fuente para solo Revistas obteniendo 91 referencias. Se discriminó luego el idioma para sólo español obteniendo 88 referencias.

En la base de datos PROQUEST se realizaron búsquedas avanzadas considerando como "Gestión del cambio" obteniendo un resultado de 155,354 referencias. Luego la búsqueda se limitó a publicaciones de revistas científicas obteniendo 29,826 referencias. Se procedió

a aplicar los conectores AND "Cambio en las Organizaciones" obteniendo 3,750 referencias. Se limitaron los años a 2009-2019 y se obtuvieron 2,962 referencias. Se

discriminó el idioma para sólo español obteniendo 2,640 referencias. Se procedió a limitar a “Latinoamérica” obteniendo 55 referencias.

En la base de datos REDALYC se realizaron búsquedas avanzadas considerando como “Gestión del cambio” obteniendo un resultado de 210,000 referencias. Luego la búsqueda se limitó a publicaciones arbitradas obteniendo 19,900 referencias. Se procedió a aplicar los conectores AND "Cambio organizacional" AND "Latinoamérica" obteniendo 683 referencias. Se limitaron los años a 2009-2019 y se obtuvieron 602 referencias. Se discriminó el idioma para sólo español obteniendo 602 referencias.

En la base de datos SCIELO se realizaron búsquedas avanzadas considerando como “Gestión del cambio” obteniendo un resultado de 247,000 referencias. Luego la búsqueda se limitó a publicaciones arbitradas obteniendo 23,300 referencias. Se procedió a aplicar los conectores AND "Organizaciones" AND "Latinoamérica" obteniendo 1,220 referencias. Se limitaron los años a 2009-2019 y se obtuvieron 1,090 referencias. Se discriminó el idioma para sólo español obteniendo 1,080 referencias.

Las limitaciones para esta investigación fueron la poca información especializada en el periodo a investigar acerca del tema, la falta de tiempo por parte de los investigadores y la falta de habilidades para la realización de las búsquedas en revistas científicas.

Tabla N°2: Declaración de Artículos Encontrados

| Fuente | Número de artículos | Número de artículos descartando los que coinciden en ambas bases de datos | Número de artículos que quedan después del descarte |
|----------------------------|---------------------|---|---|
| EBSCO <i>host</i> | 88 | 73 | 15 |
| ProQuest | 55 | 51 | 4 |
| Scielo (Google Académico) | 1,080 | 1069 | 11 |
| Redalyc (Google Académico) | 602 | 594 | 8 |

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se encontraron 38 artículos que representaban los criterios de inclusión indicados en la base EBSCOhost, ProQuest, Scielo y Redalyc y la presentación de resultados tomará el modelo de la revista científica Scielo que los presenta de forma descriptiva

Se encontraron artículos entre los años 2009 al 2019 de diferentes países, tal como se aprecia en la Tabla N° 3

Tabla N°3.1: Estadístico País/Ciudad

| País/Ciudad | Años | Cantidad |
|--------------------|-------------|-----------------|
| Colombia | 2010-2018 | 11 |
| España | 2015-2019 | 10 |
| Cuba | 2013-2016 | 05 |
| Chile | 2013-2018 | 04 |
| Perú | 2015-2018 | 03 |
| Argentina | 2015-2016 | 02 |
| EE. UU. | 2009-2018 | 02 |
| Venezuela | 2016 | 01 |

Fuente: EBSCO host, ProQuest, Scielo, Redalyc

Elaboración Propia

El primer año analizado (2009) observamos que las organizaciones tenían más aversión al cambio, que el personal se mostraba más reacio. Que los cambios organizacionales centraban sus esfuerzos en el capital intelectual.

El segundo año (2010) las organizaciones están sufriendo cambios en la gestión empresarial, cada vez son más importantes los elementos intangibles como el conocimiento, las habilidades blandas y los valores de los trabajadores. Es la época de la innovación de la gestión de los elementos intangibles de las personas. La gestión del cambio centra sus esfuerzos en el capital intelectual. En todo el mundo se experimenta la intención de conseguir la adaptación de los diferentes pilares de la estrategia basada en el Capital Intelectual al ámbito de la organización, con diferentes grados de éxito. Era claro que las organizaciones que se esforzaban por convertirse en referentes a nivel mundial, no pueden olvidar la gestión de sus intangibles, ya que la gestión del capital intelectual es de hecho la piedra angular del paradigma de la organización que se precia de ser excelente o la empresa triunfadora del siglo XXI.

Para el año 2013, el mundo está sufriendo muchos cambios debido a la globalización, a los cambios climáticos, ecológicos, demográficos y socioeconómicos. Los países generan alianzas para fomentar el desarrollo de sus pueblos. Es en este contexto que adquiere gran relevancia los Recursos Humanos. La gestión de los recursos humanos adquiere importancia al poner énfasis en los procesos de selección basados en la captación del conocimiento más adecuado para hacerle frente a una determinada situación. Se define el Perfil de Egreso como el que describe las competencias mínimas que debe tener una

persona al insertarse por primera vez a la vida laboral. Esas competencias son un conjunto de saberes combinados y habilidades. La fuente más importantes de las ventajas de un empresa, radica en sus conocimiento esenciales.

Para el año 2014, las organizaciones vienen poniendo mucho énfasis en la calidad del conocimiento. También importa a las organizaciones la calidad de la vida laboral; es importante que el trabajador se desarrolle en las mejores condiciones. El talento humano es la principal fuerza que mueve la gestión del cambio y fortalece el progreso continuo tanto de los empleados como de la organización (Nair, 2013) La forma como se maneje el cambio va a generar mayor o menor resistencia por parte del personal.

En el año 2015, el contexto de cambios permanentes hace que las organizaciones se vean forzadas a examinar no solo sus metas, sino también los modos de organización y funcionamiento. En este contexto adquiere gran importancia el coaching como herramienta aplicable a la gerencia, como el profesional que ayuda al personal involucrado en el proceso del cambio, a que produzcan mejores resultados. El coaching, director o líder del proceso del cambio posibilita que los trabajadores involucrados mejoren su desempeño y refuercen su calidad de vida.

En el 2016, gracias al impacto del avance en los sistemas de comunicación, los avances en tecnología, los cambios sociales y políticos que se han gestado en nuestra región, las organizaciones se han tornado como sistemas vivos y cambiantes, flexibles y

dinámicos. El elemento humano organizado en torno a sus metas se apoya en los recursos que le brinda la organización. Este fenómeno ha permitido generar una sociedad del conocimiento.

En el año 2017, los cambios en las organizaciones ahora le ponen mucho énfasis a la aversión al cambio por parte del personal involucrado, que los directivos deben comunicar al personal porque tienen que saber lo que está ocurriendo. Cuando la gerencia mantiene una buena comunicación con sus colaboradores, tienen que saber lo que está ocurriendo porque eso afecta sus vidas.

En el año 2018, las organizaciones priorizan en la administración de su capital humano para obtener ventajas sobre sus competidores. Administrar correctamente al capital humano es clave para el desarrollo organizacional.

Finalmente, en el año 2019, las organizaciones profundizan el tema del elemento humano. Explica cómo construir “atajos” basado en experiencias pasadas, y cómo usarlos para tomar decisiones y resolver situaciones. Estos atajos aparecen sobre todo cuando se les proporciona poca información al trabajador, y cuenta con escasez de recursos y falta de tiempo. Por eso es importante acompañar la información al trabajador con un ambiente propicio para mejorar su calidad de vida y obtener los mejores resultados de los colaboradores. Dentro de las estrategias que hemos investigado consideramos que Kotter y Cohen (2003) es la más

completa para la gestión del cambio, materia de nuestra investigación. Kotter exponen un enfoque diferente al anterior en el que el cambio se produce en ocho etapas y el desafío más importante es cambiar la conducta de la gente siguiendo estrictamente los ocho pasos; y el reto está en hacer que el cambio del personal sea consciente de la verdad e influenciar sus sentimientos, ya que el corazón del cambio está en las emociones. Los pasos consisten primero en estimular la urgencia o la prisa, ya que el personal no puede ignorar cómo está cambiando el mundo. La desinformación puede acarrear que el personal adopte una posición pasiva o de asombrarse y pueden evitar los problemas aún inminentes; Formar un equipo que sea coherente con la confianza y el compromiso, personal comprometido e idóneo; crear la visión y no limitarse sólo a la fase de planear el cambio, personal plenamente capacitado; definir las estrategias consiguiendo la aceptación de éstas, lideradas por un directivo que los acompañe en todo momento; eliminar las barreras; conseguir victorias a corto plazo sin importar las dificultades y hasta culminar lo que se propone, que el personal vaya logrando pequeños objetivos; facilitar y crear una nueva cultura que favorezca y haga prevalecer el cambio, que el cambio logrado sea permanente.

Kotter y Cohen (2003), indican que el método más valioso para el cambio es el de ver, sentir y cambiar a diferencia del método analizar, pensar, cambiar, es decir, que es más valioso el plano sensitivo que el racional. De esta forma se pretende que los demás visualicen los problemas y/o soluciones, imaginen ideas para favorecer el cambio y activen las emociones positivas, ya que se dice que las ideas cargadas de emoción cambian el comportamiento o refuerzan el comportamiento previamente cambiado. Además, se encuentra que sentir es más

fuerte en el proceso del cambio y se identifica a la vez que el análisis a través de datos, o informes puede cambiar una forma de pensamiento, pero no necesariamente activa el cambio sino la forma de pensar.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIÓN

La investigación nos permite afirmar que la Gestión del cambio en las organizaciones, es el proceso de variación frente a las transformaciones tanto del ambiente externo como interno. Dicha transformación traerá consigo la aversión al cambio por parte del personal. Tiene que conformarse un equipo de trabajo en el que esté claramente definido los cambios, y debidamente comunicado al personal involucrado, al mando de un líder o director, que acompañará en todo el proceso de cambio al personal.

De acuerdo con la revisión de la literatura, la finalidad de la gestión del cambio es la solución de los conflictos generados por los usuarios externos o internos. Las organizaciones se desarrollan dentro de un ambiente en constante movimiento, un escenario vivo, el mismo que nos exige estar preparados para solucionar los problemas encontrados, problemas que pueden exigir cambios o ajustes en los objetivos de la organización, o cambios del personal involucrado.

La gestión del cambio ha evolucionado con el paso del tiempo mostrando diferentes modelos a seguir, así tenemos el Modelo de Lewin que define el cambio como la modificación de las fuerzas sobre un sistema estable. Se compone de tres etapas, el descongelamiento, el cambio y el Re-congelamiento. Consideramos que los sistemas a lo largo del tiempo se ha demostrado que son sistemas vivos, en constante cambio.

Tenemos también el Modelo de Kotter, o método Kotter de ocho etapas. El mismo que propone un modelo de cambio basado en ocho etapas, las mismas que tienen que cumplirse en estricto orden, caso contrario se corre el alto riesgo de fracaso. Kotter manifiesta que el proceso de cambio es largo y tiene que ser paciente.

- Establecer el sentido de la urgencia.
- Formar una coalición conductora poderosa.
- Crear una visión.
- Comunicar la visión.
- Autorizar a otros para actuar en la visión.
- Planear la creación de éxitos de corto plazo.
- Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía.
- Institucionalizar nuevos acercamientos.

Las cuatro primeras etapas están destinadas a eliminar el status quo imperante, las siguientes tres etapas, su finalidad es la introducción de nuevas prácticas, y la última etapa es de consolidación del cambio.

El Modelo desarrollado por Garvin, orientado a la calidad total. Plantea un modelo de cinco etapas. Propone una visión amplia e inclusiva donde coexistan los cinco puntos.

- Trascendental
- Centrado en el producto
- Centrado en el valor
- Centrado en la fabricación
- Centrado en el cliente.

No obstante, todo lo expuesto, consideramos que el método más adecuado para nuestra investigación es el método de Kotter. Y tal como Cohen (2003) lo recalca, es un método que el cambio activa las emociones positivas del personal.

CONCLUSIONES

Esta investigación planteó como objetivo general la revisión de la literatura de los últimos diez años, del 2009 al 2019, de la evolución de la gestión del cambio organizacional.

En vista de la rápida evolución del entorno en el que se desarrollan las organizaciones, y de los usuarios externos e internos, y ante la necesidad de que las organizaciones estén actualizadas con el mercado, el uso de la gestión del cambio es hoy una necesidad que todas las empresas y organizaciones deben estar preparadas para asumir.

Se han expuesto una serie de métodos para la aplicación del cambio organizacional. Para nuestra investigación consideramos que el Método Kotter de ocho pasos es el más adecuado para las organizaciones en la actualidad, porque no solo considera el aspecto humano del personal, sino que considera que se tiene que seguir paso a paso el método y con paciencia y perseverancia, en constante información al personal, liderado por un director que retroalimente y empodere al personal.

Los indicadores que se van a utilizar para la medición del cambio organizacional son: tasas de conversión, logros de objetivos, flujo de visitas, tasa de deserción en el intervalo del primer ciclo. Dichos indicadores se aplicarán al resultado del cambio de nuestra organización materia de investigación.

REFERENCIAS

Julio Mario Daza, María Jimena Wilches Arango, Libardo Segundo Gómez Vizcaíno, Oscar Javier Durán Hoyos, Jesús Cohen Jiménez, La gestión estratégica del capital intelectual en el entorno Latino Americano. 2010.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250978005>

Jaime Baby Moreno, John Fernando Macías Prada, Juan Fernando Uribe Arango. Atributos que empresarios en Antioquia. 2018. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.9025>

Paz Soto Fuentes, Katuska Reynaldos Grandón, Dayann Martínez Santana, Oscar Jerez Yáñez. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. 2013.

<https://doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7> [10.5294/aqui.2014.14.1.7](https://doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7)

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, La Concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana, 2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5875189>

Ricardo Antonio Simancas Trujillo, Astelio de Jesús Silvera Sarmiento, Luis Fernando Garcés Giraldo, Hugo Gaspar Hernández Palma. Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. 2018.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>

Germán Salas Ojeda y María del Pilar López. Modelo matemático como catalizador de la gestión del cambio tecnológico. Industria petrolera. 2016.

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31048901037.pdf>

Lita Regina Rojas Samaneza, Dennis Arias Chávez, Roger Pedro Norabuena Figueroa, Augusto César Mescua Figueroa, Jessica Paola Palacios Garay, y María Jesús Caurcel Cara. Cociente emocional de los estudiantes de Administración y Gestión Comercial de una universidad privada. 2018. DOI:<https://doi.org/10.17162/au.v1i1.346>

Lic. Vivian Walter Sánchez, Dr. José Manuel Izquierdo La O, MsC. Carmen Juana Burgal Cintra y Lic. Kenia Charón Díaz. Estrategia de gestión curricular para tecnólogos de la salud del perfil en Administración y Economía de la Salud. 2016.

<file:///C:/Users/User/Desktop/REVISTAS%20CIENTIFICAS/ESTRATEGIA%20CURRICULAR%20DEL%20CAMBIO%202.pdf>

Hugo G. Hernández Palma, Ignacio Barrios Parejo y David Martínez Sierra. Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. 2018.

<file:///C:/Users/User/Desktop/REVISTAS%20CIENTIFICAS/GESTION%20DE%20CALIDAD%202.pdf>

Alina María Segredo Pérez. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. 2013. <http://scielo.sld.cu>

Romero Joaquín, Matamoros Santiago, Campo Carlos Andrés. Sobre el cambio organizacional, Una revisión bibliográfica. 2013.

<file:///C:/Users/User/Downloads/INNOVAR.pdf>

Eric Martínez Bustos, Claudia Carrasco Sagredo, María T. Bull. Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. 2018. <file:///C:/Users/User/Desktop/REVISTAS%20CIENTIFICAS/propuesta%20metodologica%20de%20lewin.pdf>

Carlos Díaz Cánepa. Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. 2016.

<file:///C:/Users/User/Desktop/REVISTAS%20CIENTIFICAS/efecto%20sobra%20la%20actividad%20y%20la%20persona.pdf>

Fabián Drenkhan. En la sombra del cambio global: Hacia una gestión integrada y adaptativa de recursos hídricos en los Andes del Perú. 2016.

<file:///C:/Users/User/Desktop/REVISTAS%20CIENTIFICAS/en%20la%20sombra%20del%20cambio%20global.pdf>

John P. Kotter. Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan. 2018. [file:///C:/Users/User/Downloads/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter%20(1).pdf)

Rojas Cairampoma, Marcelo. Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. 2015. <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115/011505.pdf>

Elena Orden y Beatriz Ardid. Gestión del cambio. 2019. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=a610c2ff-7b6b-4e3b-8a33-4e5a95e38042%40pdc-v-sessmgr05>

Marcos Sáenz. Gestión del Talento. Gestión del cambio. 2019. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=a610c2ff-7b6b-4e3b-8a33-4e5a95e38042%40pdc-v-sessmgr05>

Jiménez, Alfonso / Morillo Velarde, Cristina. Gestión del cambio. 2019. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=11&sid=06d150d4-f2e3-4445-9229-e9a9072730d1%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWImbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=133683004&db=fua>

Sanz, Marcos. Gestión del cambio. 2018. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=06d150d4-f2e3-4445-9229-e9a9072730d1%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWImbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=133195826&db=fua>

Bonilla Mariana, Gismera Victoria. Gestión del cambio. 2019. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=06d150d4-f2e3-4445-9229-e9a9072730d1%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWImbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=134992517&db=fua>

Antonio Marina, José. Decálogo de la Gestión del cambio. 2018. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=16&sid=06d150d4-f2e3-4445-9229-e9a9072730d1%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWImbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=129220447&db=fua>

Álvaro Soto. Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. 2015.

<https://search.proquest.com/docview/1660939711/A4DB7EB883164A8DPQ/1?accountid=36937#center>

Brunner Jose Joaquín. La idea de la universidad pública en América Latina: Narraciones en escenarios divergentes. 2014.

<https://search.proquest.com/docview/1534990419/A4DB7EB883164A8DPQ/2?accountid=36937>

Ruiz-Torres, Alex J; Ayala-Cruz, Jorge; Alomoto, Nelson; Acero-Chavez, Jose L. Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. 2015.

<https://search.proquest.com/docview/1717522468/A4DB7EB883164A8DPQ/15?accountid=36937>

Mónica García-Rubiano. Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. 2015.

https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/investigacion_uitama/article/view/4047

Luis Fabio Rivera González. Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica. 2016.

<https://core.ac.uk/download/pdf/86436404.pdf>

MSc. Xiomara Martín Linares, MSc. Alina María Segredo Pérez, Dra. C. Irene Perdomo Victoria. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. 2013.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412013000300014&script=sci_arttext&tlng=pt

Salgado Roa, Jorge. Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. 2018.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0254-92472018000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

González Millán, José Javier; Rodríguez Díaz, Miryam Teresa y González Millán, Oscar Ulises. Cambio Organizacional en medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi. 2017

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S169285632017000100144&script=sci_abstract&tlng=en

Madrid García, Antonio. De la Gestión del cambio a la Gestión del día a día. 2015.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=233ac804-241d-4309-bc41-7a00b44f81c1%40sdcvsessmgr06&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWlmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3NOLWxpdmU%3d#AN=112829698&db=fua>

Paulina Irene Salinas Meruane. Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. 2016

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n61/v26n61a08.pdf>

Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte. Calidad de vida laboral y la disposición al cambio Organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá– Colombia. 2014.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552016000100005

Karina Petrasso. Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes”. 2015

http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/3548/1/Abstract_Petrasso.pdf

MSc. Xiomara Martín Linares, MSc. Alina María Segredo Pérez, Dra. C. Irene Perdomo Victoria. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. 2013

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412013000300014&script=sci_arttext&tlng=pt

Rojas Cairampoma, Marcelo. Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. 2009.

<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115/011505.pdf>

Jiménez, Alfonso. Gestión del Cambio. 2013

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=803fd84a-88e8-476c-bcb3-4ff339274553%40sessionmgr4007&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWImbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=upn.ebr11038543&db=cat04910a>

Alina María Segredo Pérez. Gestión del Cambio. 2013

https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S086434662013000200017&script=sci_arttext&lng=pt

Sánchez Meca, J., & Botella, J. (2010). REVISIONES SISTEMÁTICAS Y METAANÁLISIS:

<https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441002.pdf>

Fandiño-Lozano, Martha (2008) REVISIÓN DE LITERATURA CIENTÍFICA EN CONDICIONES DE EXCESO DE INFORMACIÓN [18:45] Miryam P. Inciso Rojas

<https://www.redalyc.org/pdf/499/49913108.pdf>