

# Gestión del cambio organizacional como elemento dinamizador en universidades del Atlántico, Colombia

RONALD PRIETO-PULIDO<sup>1</sup>  
ORLANDO HERNÁNDEZ-ARIZA<sup>2</sup>  
ALEXIS PALACIOS-ARRIETA<sup>3</sup>  
ANNHERYS PAZ-MARCANO<sup>4</sup>  
CARLOS REGALAO-NORIEGA<sup>5</sup>  
REMBERTO DE LA HOZ-REYES<sup>6</sup>

- 
- 1 Universidad Simón Bolívar, Colombia.  
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co
  - 2 Universidad Simón Bolívar, Colombia.  
ohernandez17@unisimonbolivar.edu.co
  - 3 Universidad Simón Bolívar, Colombia.  
apalacios@unisimonbolivar.edu.co
  - 4 Universidad de La Guajira.  
annheryspaz@hotmail.com
  - 5 Universidad Simón Bolívar, Colombia.  
cregalao@unisimonbolivar.edu.co
  - 6 Universidad Simón Bolívar, Colombia.  
rjdelahoz@unisimonbolivar.edu.co

## RESUMEN

Los cambios son un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento, las cuales se compenetran íntimamente, de acuerdo con una adecuada estrategia, para obtener los mejores resultados. El objetivo central del artículo fue analizar la gestión del cambio organizacional como elemento dinamizador en universidades del Atlántico-Colombia, en el marco de los tipos de cambio (planeado y no planeado). La investigación se fundamenta metodológicamente en un enfoque positivista, con un diseño no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población está conformada por las universidades privadas del Atlántico-Colombia, y los informantes clave son 42 directivos de dichas universidades, quienes estuvieron dispuestos a colaborar brindando información de forma espontánea. Se aplicó un cuestionario, con escala Likert. Los resultados indicaron que los directivos consideran que los cambios son necesarios en todos los ámbitos de la vida del individuo, ya que son determinantes en la toma de decisiones; por ello, se requiere tomar acciones ante imprevistos, reduciendo la resistencia al cambio. Se concluye que el personal directivo está dispuesto a asumir los cambios de una manera positiva, a través de estrategias que permitan atenuar los impactos negativos, propiciando sentido de pertenencia con la organización.

**Palabras clave:** gestión, cambio organizacional, resistencia al cambio, aprendizaje, universidades.

## ABSTRACT

The changes are a set of structural and behavioral alterations, which are intimately compiled, according to an adequate strategy, to obtain the best results. Therefore, the central objective of the article was to analyze the management of organizational

change as a driving force in Atlántico-Colombia universities. The research is methodologically based on a positivist approach, with a non-experimental, cross-field design; and a descriptive type of study. The population is conformed by the private universities of the Atlántico-Colombia, and the key informants are 42 managers of these universities. A questionnaire was applied, with Lickert scale. The results indicated that the managers consider that changes are necessary in all areas of life to be individual, since they are decisive in decision making, therefore, it is necessary to take action against unforeseen events, reducing the resistance to change. It is concluded that the managers are willing to take the changes in a positive way, through strategies that allow mitigation of negative impacts, promoting a sense of belonging to the organization.

**Keywords:** management, organizational change, resistance to change, learning, universities.

## 1. INTRODUCCIÓN

Al inicio del siglo XXI, los cambios y transformaciones, producto de la incorporación de las tecnologías han penetrado todos los espacios del mundo empresarial, alterando la naturaleza y el curso futuro de distintas áreas de la sociedad; ejerciendo un impacto significativo sobre todos los aspectos de la vida, incrementando al mismo tiempo la necesidad de agilizar la ejecución de los procesos en general. En este contexto, las tecnologías de información han puesto de manifiesto la complejidad social de las mismas y su omnipresencia en todos los ámbitos de la sociedad (Cabrera & Tacoronte, 2014; Prieto, Emonet, García & González, 2015).

Para Prieto *et al.* (2015) dichas transformaciones se hacen necesarias en el mundo adaptativo donde las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes, motivo por el cual deben modificarse, adecuarse para poder responder, permanecer y mejorar en el mercado; todo ello, orientado hacia un desarrollo organizacional eficaz, que se fundamenta en una cultura institucional sólida.

En este orden de ideas, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado, producto de un mundo cada vez más globalizado, exigen del empleado, el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos. Es así como las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Sobre el particular, en el cambio podría verse inmerso el trabajador producto de las transformaciones derivadas de los adelantos científicos y tecnológicos, como respuesta a las nuevas exigencias del mundo innovador. Este avance ha sido señalado como un riesgo, por lo cual se ven amenazados algunos métodos de trabajo, conocimientos, acciones rutinarias, los cuales conducen a que se experimenten angustias, así como temores, que dificultan apreciar los aspectos positivos para la aplicación de nuevas tecnologías, siendo este el resultado de la resistencia al cambio.

En definitiva, un cambio de paradigma solo puede ser pensado como un compromiso profundo de construir los tipos de capacidades de aprendizaje, el cual se basa en fomentar el sentido de aspiración, de visión compartida, desarrollar la capacidad para reflexionar continuamente, desafiar las suposiciones preva-

lecientes, aprender cómo ver los sistemas más grandes en los cuales operan las organizaciones.

Cabe destacar que Prieto, Villasmil & Urdaneta (2011) señalan que la globalización en el presente ha conllevado a que la gerencia interprete cuál debe ser su rol a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones. Es por ello que algunos autores han señalado que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la empresa y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento de las organizaciones, aunados a los significativos cambios que ha generado la tecnología, especialmente la electrónica, donde la comunicación por vía de Internet representa un rol muy importante, además del papel determinante del Estado en el comportamiento organizacional de las empresas.

Prieto *et al.* (2011) expresan que las organizaciones son consideradas como espacios o lugares donde las personas de forma continua expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el cual se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden juntas. Aunado a los planteamientos anteriores, es importante considerar que los estudios del comportamiento humano vienen trabajando para conocer cuáles son los vínculos en donde comprometen a las personas para mantenerse más cerca, identificados o involucrados a su organización; de hecho, el compromiso de los trabajadores con la institución.

De acuerdo a esta premisa, el capital humano de una organización, desempeña un papel verdaderamente representativo en el sector económico en el que se desenvuelve, porque está centrado en

una misma perspectiva de trabajo, facilita la producción, las relaciones, la economía y otras áreas de interés en las organizaciones empresariales.

Es por ello que las personas en la organización son vistas como el capital más valioso, la responsabilidad de cada una de estas es elevada porque en ellas se concentran las oportunidades para su desarrollo y de sus estrategias empresariales internas y externas. Debido a las áreas funcionales de dicha organización los empleados manejan información confiable los cuales conforman un sistema organizacional donde brindan oportunidades evaluando de antemano los posibles resultados.

En función de lo planteado anteriormente, se puede decir, que así como evoluciona la tecnología, también lo hace el ser humano cuando se siente involucrado con la organización. Por ello, se hace importante que las directivas desarrollen mecanismos y apliquen estrategias que garanticen al empleado estabilidad laboral, desarrollo personal, social, económico, cultural, legal, de manera donde las personas trabajen de forma inteligente, organizada, quedando de manifiesto donde el individuo se sentirá más satisfecho e involucrado en su ambiente de trabajo coordinado o alineado con sus expectativas laborales.

Visto de este modo, una empresa tiene como objetivos producir, vender, satisfacer a los clientes y remunerar a los accionistas. Para ello, necesita tener estabilidad, equilibrio, así como también orden. El cambio se contrapone a estos conceptos, ya que no es de ninguna forma el estado natural para la empresa. La resistencia al cambio es directamente proporcional al perfeccionamiento organizacional logrado, esto es igual a mayor perfección, mayor resistencia. Lo anteriormente expuesto evidencia, según

Lusthaus, Adrien, Anderson, Anderson & Montalbán (2002) y Prieto *et al.* (2015), la necesidad del cambio ante el cambio; por así decirlo, las presiones generadas por el Gobierno, el ambiente, la globalización, la competencia y la tecnología, en conjunto, conforman cambios en el entorno, porque obligan a la empresa como sistema a adaptarse a través de ajustes en su planificación estratégica, la cual no solo involucra transformaciones en procedimientos, sistemas o maneras de gestionar a la organización, sino la participación de cada uno de sus empleados para alcanzar nuevos objetivos corporativos que permitan al negocio sobrevivir y prosperar.

Por ello, la única forma de conseguir éxito en el proceso del cambio es a través del consenso de todos los involucrados, lo cual se traduce en una fuente de adhesión de los interesados, en los proyectos de renovación desde sus inicios. Ningún cambio puede darse exitosamente sin la participación de todos los interesados que conforman la empresa.

Por consiguiente, la disposición al cambio organizacional desde el punto de vista personal representa el comportamiento de una transformación de la conducta relativamente permanente. A nivel organizacional dichos cambios son importantes porque significan una oportunidad para potenciar las fortalezas de la persona, y cuanto más éxito logre, más necesidad de cambio se le exige.

En lo que respecta al ámbito de las universidades, son consideradas sistemas complejos y delicados, encargados de generar y transferir conocimiento de alta competitividad, nacional e internacional, que luchan por fondos, contratos, subvenciones de investigación o nuevas instalaciones, dentro de un marco

normativo complicado, en el cual, la intervención del Estado es determinante en su comportamiento, especialmente para las universidades públicas.

En el ámbito mundial, las universidades de Colombia presentan deficiencias en su gestión, improvisación, ausencia de cohesión de equipos bien integrados en pro del desempeño de las funciones que favorezcan el logro de sus objetivos, como es la de proporcionar profesionales capacitados de acuerdo a los requerimientos que el presente demanda, capaces de generar cambios en las distintas áreas donde se desempeñan.

En efecto, la renovación del quehacer educativo y del proceso enseñanza/aprendizaje, las políticas no adecuadas y el agotamiento de los esquemas tradicionales, obligan a la educación universitaria a ser proactiva y tener una visión de globalidad que la lleve a transformarse en una organización abierta, democrática, flexible, innovadora, creativa, andragógica, de excelencia y así contribuir con el desarrollo humano sostenido, a través de propuestas de investigación que den respuestas a las necesidades de la sociedad, con base en los siguientes criterios: calidad de vida, solidaridad humana, integridad, equidad y modernidad. Además, los principios de libertad académica, libertad de enseñanza y la autonomía institucional adquieren mayor relevancia.

En líneas generales, la universidad se convierte en un elemento clave en la sociedad, para enfrentar los cambios acelerados de la época; su compromiso radica en la producción de capital humano, así como en la producción de nuevos conocimientos. En este sentido el rol de la universidad en la generación del conocimiento es que a medida que el conocimiento vaya teniendo una impor-



tancia creciente en la innovación, la universidad como institución que produce y determina conocimiento habrá de desempeñar un papel protagónico mayor en la innovación industrial, para tener una sociedad cada vez más informada con capacidad de valorar las actividades vinculadas a la generación y difusión de nuevos conocimientos.

Es por ello que existen razones de naturaleza legal, económica y financiera, que determinan la necesidad de disponer un modelo para la evaluación continua y permanente de cada universidad y del sistema universitario, con miras a impulsar los cambios desde la propia institución universitaria, antes de que le sean impuestos (Gamboa & Naveda citados por Labarca, Ferrer & Villegas, 2006). Las necesidades de cambio que actualmente tienen las instituciones de educación superior autónomas son una evidencia de la capacidad de respuesta que tienen ante los desafíos de una sociedad cada vez más dinámica. Es por ello que se hace indispensable el identificar las posibles tendencias que permitan un cambio organizacional fundamentado en el orden social.

Por lo anteriormente descrito, se justifica realizar un análisis de la gestión del cambio organizacional en las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia, en el marco de los tipos de cambio (planeado y no planeado).

## **2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Gestión del cambio organizacional**

Según Jiménez (2012) en la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, la idea del cambio es multisignificante y constan-

temente referenciada como mecanismo para sobrevivir, para mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones. También lo es el objeto del cambio, pues se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, por mencionar algunos de una amplia lista de objetos de cambio. Estos diversos significados y connotaciones que se le dan tienen en común el supuesto de que gestionar el cambio es posible y se relaciona con diversos aspectos inherentes a una cultura organizacional (Torres-Salazar & Melamed-Varela, 2016).

En este sentido, para LosRecursosHumanos.com (2010), la gestión del cambio organizacional es el marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o culturales dentro de la empresa. La gestión del cambio organizacional lleva adelante el lado que tiene que ver con las personas. Ello consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles, sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a las contingencias y poder estar así siempre a la vanguardia.

## 2.2 Cambio organizacional

Dentro de este marco, se identifica la variable cambio organizacional, que Robbins (2009) define como hacer las cosas de manera diferente en una organización. Algunas organizaciones tratan el cambio como algo accidental, este es estudiado como una actividad intencional orientada al logro de las metas. Por su

parte, Schermerhorn (2005) plantea que el cambio en la mayoría de las circunstancias no se da fácilmente, y mientras más grande sea la organización, es seguro que el proceso se vuelva difícil, cambio es una consigna de hoy para muchas, si no para casi todas las organizaciones.

Parte de este cambio puede describirse como radical o estructural. Tiene como resultado una reordenación mayor de la organización o de sus sistemas componentes. En el entorno de negocios de hoy, estos cambios radicales, se inician comúnmente con un evento crítico, como la entrada de un nuevo director general, de un nuevo propietario o una falla dramática en los resultados de operación. Cuando esto ocurre en el ciclo de vida de una organización, el cambio radical es intenso e incluyente.

Asimismo, para Torres (2009), el cambio organizacional es una transformación intencional, a través de la cual, las organizaciones buscan elevar la productividad como una exigencia del desarrollo estructural y su entorno, que constituye una alternativa para enfrentar las presiones internas.

Por su parte, Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011) definen el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.

En este sentido, el cambio organizacional puede asumirse en las universidades privadas del departamento del Atlántico, como un evento voluntario a partir de las personas para propiciar resultados distintos por el mejoramiento de la organización, aumentando su productividad y competitividad, tal como lo plantea

Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011), como el enfoque que más se adapta al desarrollo de la variable en la presente investigación.

### **2.3 Tipos de cambio organizacional**

Como lo indica Schermerhorn (2005), existen dos tipos de cambio, el planeado y el no planeado.

#### ***2.3.1 Cambio planeado***

No todos los cambios que ocurren en las organizaciones son resultados de la dirección de un agente. Los cambios planeados son el resultado de esfuerzos específicos que un agente realiza. Se trata de una respuesta directa a la percepción de alguna persona acerca de un déficit de desempeño, es una discrepancia entre el estado de cosas deseado y el real. El déficit de desempeño puede representar problemas por resolver u oportunidades por explorar.

En tanto, Moreno (s.f.) afirma que el cambio planeado se refiere a aquellas situaciones en las que un agente de cambio propone de forma ordenada una serie de novedades ante las que el sistema habrá de reaccionar para conseguir objetivos explícitos en plazos determinados y con recursos identificados. La propuesta de incorporación de nuevas unidades de negocio o su ampliación, la adaptación sistemática a nuevas normativas de riesgos laborales, el cambio en los sistemas de producción, o la incorporación de nuevas tecnologías buscando mayores niveles de eficiencia que planteen ventajas competitivas para la empresa, constituyen ejemplos de cambio planificado; el abordaje del proceso es proactivo.

### ***2.3.2 Cambio no planeado***

Indica el autor antes mencionado que no es más que aquellos que ocurren de manera espontánea o al azar. Pueden ser negativos y destructores. Cuando las fuerzas del cambio no planeado comienzan a aparecer, la meta adecuada es actuar rápidamente para minimizar cualquier consecuencia negativa y para maximizar cualquier beneficio posible.

Por su parte, Moreno (s.f.) plantea que esta tipología está referida a aquellas situaciones en las que el sistema ha de responder a novedades no buscadas provenientes del exterior (un cambio legislativo, la emergencia de una innovación tecnológica o una modificación relevante de las condiciones de los mercados, por ejemplo). En estos casos el cambio se plantea, al menos en un primer momento, como una necesidad de adaptación, a veces defensiva, aunque posteriormente puedan replantearse las perspectivas, el abordaje del proceso es reactivo.

Para este autor, se tiene bien clara la diferencia entre estos dos tipos de cambio, en la práctica, la distancia entre ellos no es demasiado grande. Efectivamente, en muchas ocasiones una organización tiene que reaccionar ante determinadas demandas exteriores y a partir de ellas se plantea aprovechar la oportunidad para incorporar nuevos retos y proponerse objetivos que la mejoren. En este orden de ideas las universidades privadas del departamento del Atlántico hacen esfuerzos para hacer frente a las exigencias del mercado universitario regional, nacional e internacional, diseñando estrategias dinámicas para enfrentar los cambios del entorno de una forma satisfactoria.

Por otra parte, Robbins (2009), identifica también dos tipos de cambios de acuerdo a su magnitud:

### ***2.3.3 Cambio de primer nivel***

Sus características se enfocan precisamente por la linealidad y continuidad. En este nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización respecto a las mejoras que puede lograr su empresa; no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener. En este primer nivel las modificaciones se van aplicando de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo, quizá la mera adopción de hábitos.

### ***2.3.4 Cambio de segundo nivel***

Se distingue por su multidimensionalidad. En este nivel se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa; se replantea el ser y el deber ser de la entidad, así como del mundo en que está inmersa.

Por tal motivo, este segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo, con medidas que nada tienen que ver con la paciencia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

Lo que quiere decir, que algunas organizaciones tratan al cambio como algo accidental e indica que las metas del cambio planeado

buscan mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente y además trata de cambiar el comportamiento de los empleados. Si una organización ha de sobrevivir debe responder a los cambios en su ambiente.

En el mismo orden de ideas, el cambio organizacional, según Lee (2008), se puede clasificar por tipos, de acuerdo a su naturaleza o propósito, y están vinculados a los factores del entorno o ambiente donde se desenvuelve la empresa, por lo que podrían ser:

### ***2.3.5 Cambio institucional***

Es aquel que implica, desde los cambios normativos y legales, pasando por objeto, razón de ser y funciones, hasta la transformación total de la organización, como por ejemplo pasar de una empresa privada a una institución pública.

### ***2.3.6 Cambio estructural***

Se produce cuando se modifica la estructura organizativa de una empresa, creando o suprimiendo departamentos, gerencias o áreas de funcionamiento, así como también abarca la adopción de uno u otro tipo de estructura orgánica como lo son: departamentales, matriciales, verticales, funcionales, entre otras, dependiendo de las exigencias y realidades de cada caso.

### ***2.3.7 Cambio tecnológico***

Conduce a los cambios que llevan al reemplazo de productos, procesos, diseños, técnicas, entre otros, debido principalmente a los nuevos estilos de vida, a las modernas condiciones de

trabajo y de estructuras organizacionales, la creación de nuevos productos, que originan, modifican o implementan nuevos procesos y sistemas tecnológicos en la organización.

### ***2.3.8 Cambio cultural***

Se refiere a las relaciones humanas y cómo estas se llevan a cabo en las organizaciones, el factor de identidad y de lealtad son algunos elementos a tener en cuenta en el cambio cultural, considerando que las sociedades y comunidades, en general, tienen sus propias costumbres, comportamientos, hábitos alimenticios, religiosos, dialectos, entre otros, lo que las hacen pluriculturales y son aspectos que están inmersos en las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

### ***2.3.9 Cambio estratégico***

Es aquel cambio generalmente impuesto por el entorno para mejorar hacia el futuro, considerando su situación actual. El cambio estratégico implica crear las mejores condiciones en los distintos escenarios donde pudiese estar involucrada la organización analizando las incidencias del entorno, pudiendo ser elementos económicos, legales, sociales, políticos, y de orden tecnológico, entre otros. Principalmente involucra a la gerencia para la toma de decisiones.

Aun cuando los autores tienen semejanza al definir los tipos de cambio organizacionales, para la investigación se tomará en cuenta como primer autor a Schermerhorn (2005), por cuanto aporta información a fin de analizar la variable que se estudia.



## 2.4 La universidad como promotora de cambio en los procesos de investigación

La universidad será aún más determinante en el futuro si quiere seguir avanzando en el campo de la sociedad del conocimiento. Ello implica que tendrá que ser capaz de reorganizar su misión docente e investigadora hacia un mayor compromiso con la sociedad y el desarrollo de la innovación, como base fundamental para el crecimiento económico y social.

Para ello, la universidad debe desarrollar una cultura de excelencia por ser esta la institución donde el capital humano obtiene el conocimiento para ejercer un determinado desempeño laboral. Es una realidad el hecho de que vertiginosamente se está entrando en una nueva generación del conocimiento, por lo que se hace necesario que la educación superior, esté orientada a obtener desarrollos tecnológicos y científicos con el fin de enfrentar la dinámica y las exigencias sociales, que permitan el manejo eficiente de la información para las actuales y futuras generaciones.

En este orden de ideas, Cardoso (2002) expresa que la organización de la investigación en la universidad se tornará más sencilla para toda la comunidad universitaria. Basta con que haya grupos de docentes interesados en estudiar alguna problemática coherente con la orientación de la universidad, que esta les conceda algún apoyo y ellos comiencen a producir resultados. Bien administrado, el proceso forma una bola de nieve: los primeros resultados generan reconocimiento y permiten obtener financiación externa que conduce a lograr más resultados y a generar cooperaciones con grupos de otras instituciones. Al cabo de unos años el grupo tiene reconocimiento nacional, empieza a

ser visto internacionalmente, está en capacidad de formar nuevos investigadores para que se integren a él y puede, por lo tanto, dar base a posgrados de excelente calidad. La docencia a su alcance se habrá visto modificada por completo, generando una serie de cambios se pueden obtener resultados significativos.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Diseño

Para abordar el objetivo del presente artículo, es importante precisar su componente metodológico, el cual presenta un enfoque cuantitativo bajo la modalidad de estudio de caso, con diseño no experimental de campo de tipo descriptivo, por cuanto, las universidades privadas del Atlántico, Colombia, fueron descritas en su estado natural.

#### 3.2 Participantes

Dentro de este contexto, la población objeto de estudio, estuvo conformada por las universidades privadas ubicadas en el departamento del Atlántico, Colombia, siendo para este caso los informantes clave los directivos y administrativos de esta casa de estudio, tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1  
*Población de estudio*

Universidades Barranquilla (Colombia)	Directivos
Universidad Autónoma del Caribe	9
Universidad Simón Bolívar	10
Universidad del Norte	15
Universidad de la Costa	8
<b>Total</b>	<b>42</b>

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, los informantes clave están constituidos por directivos y administrativos de las universidades privadas ubicadas en el departamento del Atlántico, Colombia, respectivamente, razón por la cual se constituyen en el grupo de interés y responsables de las organizaciones objeto de estudio.

### 3.3 Instrumentos

La técnica empleada fue la encuesta a través de un cuestionario tipo escala Likert, cuya confiabilidad arrojó  $r = 0,87$ , indicando tener una confiabilidad muy alta.

### 3.4 Procedimientos

El proceso de la investigación se llevó a cabo por etapas. Una vez determinada la problemática, se ha procedido con la revisión teórica y la selección de técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de los datos. Se elaboró un instrumento, el cual se aplicó en las universidades privadas ubicadas en el departamento del Atlántico, Colombia.

Se validó el contenido de los instrumentos y la estructura del cuestionario a través de la opinión de 10 expertos. Se ha recolectado la información que se ha procesado técnicamente a partir de una muestra de 42 informantes. Comprobado esto se han tabulado los datos para el análisis final, lo que ha permitido generar las conclusiones de la investigación.

**Tabla 2**  
**Baremo**

CATEGORÍAS	RANGOS
Muy Baja	1 - 1,8
Baja	1,8 - 2,6
Media	2,6 - 3,4
Alta	3,4 - 4,2
Muy Alta	4,2 - 5

Fuente: Elaboración propia

Para la categorización de los valores presentados con la calificación, se realizó el baremo que se muestra en la Tabla 2.

#### 4. RESULTADOS

Para el análisis de los resultados se muestra el comportamiento de cada variable, dimensión e indicador analizado. Los mismos se encuentran presentados en tablas, las cuales muestran los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la población seleccionada, tal como se detalla a continuación.

**Tabla 3**  
**Cambio planeado**

	CAMBIO PLANEADO						CATEGORÍAS	RANGO
	DIRECTIVOS							
	ÍTEM 1		ÍTEM 2		ÍTEM 3			
	Creo que el cambio beneficia a todo el personal de la universidad.		Tengo la información precisa sobre la forma de emprender el cambio en los procesos de investigación en la universidad.		Estoy realmente motivado para emprender los cambios planeados en la investigación en la universidad.			
ALTERNATIVAS	FA*	%	FA*	%	FA*	%		
NUNCA	0	0	0	0	0	0	Muy Baja	1 - 1,8
CASI NUNCA	6	14,3	6	14,3	5	11,9	Baja	1,8 - 2,6
ALGUNAS VECES	11	26,2	7	16,7	2	4,8	Media	2,6 - 3,4
CASI SIEMPRE	12	28,6	17	40,5	15	35,7	Alta	3,4 - 4,2
SIEMPRE	13	31,0	12	28,6	20	47,6	Muy Alta	4,2 - 5
MEDIAS	3,76		3,83		4,19		4,15783	
MEDIANA	4		4		4		4,4167	
MODA	5		4		5		4,8333	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,055		1,01		0,994		0,9524	

\*Frecuencia absoluta

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, luego de analizar las respuestas emitidas por el personal directivo de las universidades privadas, se pudo constatar que en el ítem 1, los encuestados manifestaron tal como se observa en la Tabla 3, 13 de ellos correspondientes al 31 %, manifestó que siempre dichos cambios benefician a todas las personas en la institución; asimismo, 12, representados por el 28,6 % contestó que casi siempre, por su parte, 11, correspondientes al 26,2 % respondió que algunas veces, mientras que los seis restantes con el 14,3 % dijo que casi nunca los cambios benefician a todas las personas en la empresa.

En el ítem 2, de los 42 directivos abordados, tal como se observa en la Tabla 3, 12 de ellos correspondientes al 28,6 %, expresó que siempre tienen la información precisa sobre la forma de emprender el cambio en la institución, 17 equivalentes al 40,5 % manifestó que casi siempre, siete constituidos por el 16,7 % respondió algunas veces y los seis restantes, igual al 14,3 % casi nunca.

Al abordar el ítem 3, 20 de los encuestados contestaron que siempre están realmente motivados para emprender los cambios planeados en la institución, lo que equivale al 47,6 %. Por su parte, 15 respondieron casi siempre, representando el 35,7 %, dos manifestaron que algunas veces, alcanzando el 4,8 % y los cinco restantes, correspondientes al 11,9 % dijo que casi nunca están realmente motivados para emprender los cambios planeados en la empresa.

El análisis previo permite afirmar de una manera consolidada que se cumple en gran medida con el cambio planeado dentro de las actividades de investigación en las universidades privadas del

departamento del Atlántico, Colombia, ya que se consideran los aspectos relevantes de los cambios, la forma de comunicarlos y generar las condiciones e incentivos necesarios a los investigadores para el desarrollo de las actividades investigativas.

Tabla 4  
**Cambio no planeado**

	CAMBIO PLANEADO						CATEGORÍAS	RANGO
	DIRECTIVOS							
	ÍTEM 4		ÍTEM 5		ÍTEM 6			
	Estoy consciente en asumir los cambios improvisados que se quieran implementar en la universidad en las actividades de investigación.		Los cambios improvisados garantizan estabilidad a todos los profesores investigadores de la universidad.		Son mis aportes importantes para el cambio que se quiere implantar en las actividades de investigación de forma no planeada en la universidad.			
ALTERNATIVAS	FA*	%	FA*	%	FA*	%		
NUNCA	2	4,8	2	4,8	1	2,4	Muy Baja	1 - 1,8
CASI NUNCA	1	2,4	4	9,5	5	11,9	Baja	1,8 - 2,6
ALGUNAS VECES	9	21,4	10	23,8	1	2,4	Media	2,6 - 3,4
CASI SIEMPRE	1	2,4	8	19,0	9	21,4	Alta	3,4 - 4,2
SIEMPRE	29	69,0	18	42,9	26	61,9	Muy Alta	4,2 - 5
MEDIAS	4,16667		4,33333		4,16667		4,1844	
MEDIANA	4,5		4		4,5		4,50	
MODA	5		4		5		4,83	
DESV. ESTÁNDAR	0,98319		0,51639		0,98319		0,8561	

\*Frecuencia absoluta

Fuente: Elaboración propia

En relación al cambio no planeado, al realizar el abordaje en el personal directivo, se pudo constatar que en el ítem 4, los encuestados manifestaron tal como se observa en la Tabla 4, que 29 de ellos, correspondientes al 69 %, manifestó que siempre están conscientes en asumir los cambios improvisados que se requieran implementar en la empresa, asimismo, uno representado por el 2,4 % contestó que casi siempre; por su parte, nueve correspondientes al 21,4 % respondieron que algunas veces, mientras que una persona con el 2,4 % dijo que casi nunca y los dos restantes, equivalentes al 4,8 % consideraron que nunca están conscientes en asumir los cambios improvisados que se requieran implementar en la empresa.

En relación al ítem 5, de los 42 directivos abordados, 18 de ellos correspondientes al 42,9 % expresó que siempre los cambios improvisados garantizan estabilidad a todos los trabajadores de la empresa, del mismo modo ocho, equivalentes al 19 % manifestó que casi siempre, 10 constituidos por el 23,8 % respondió algunas veces, cuatro con el 9,5 % dijo casi nunca y los dos restantes, con un 4,8 % contestaron que nunca los cambios improvisados garantizan estabilidad a todos los profesores investigadores de la universidad.

Al realizar el abordaje a los directivos en el ítem 6, 26 de los encuestados, contestaron que siempre sus aportes son importantes para los cambios que se requieren implantar en las actividades de investigación de forma no planeada, lo que equivale al 61,9 %, por su parte nueve respondió casi siempre, representando el 21,4 %, uno manifestó que algunas veces, alcanzando el 2,4 %, cinco correspondientes al 11,9 % dijo que casi nunca y uno equivalente al 2,4 % negó sus aportes sean importantes para el cambio que se requieren implantar en las actividades de investigación en la universidad de forma no planeada.

## 4.1 Discusión

Las organizaciones, explican Goñi (2012) y Prieto *et al.* (2015), actúan en cierta forma como los seres vivos en cuanto a adaptación, así como coordinación tanto externa como interna con su entorno. En este sentido, el entorno en el cual se mueven las universidades en la actualidad, caracterizado por la incorporación creciente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, nuevos sistemas de gestión de calidad, incrementa el volumen de las actividades de una manera exponencial en el tiempo.

Una vez analizados los tipos de cambio organizacional en las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia, se pudo constatar que para los directivos, se conoció que se cumple en gran medida con el cambio planeado dentro de las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia, ya que se consideran los aspectos relevantes de los cambios, la forma de comunicarlos y generar las condiciones e incentivos necesarios a los profesores investigadores para emprender los mismos en las universidades.

En cuanto a los estadísticos calculados, se obtuvo una media de 4,15783, categorizada en el rango de interpretación alta, lo cual se complementa con los resultados de la moda de 4,83333 como valor más alto y la mediana de 4,4167 como valor ubicado en un punto alto de la distribución ordenada, ambas ubicadas en el rango de interpretación muy alta. La desviación estándar de 0,9524 indica que los sujetos estudiados se distribuyen entre los rangos de interpretación muy alta, lo cual establece una distribución de datos con una baja dispersión, lo que indica una presencia



importante del indicador cambio planeado en las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia.

Cabe destacar que en el análisis anterior se presentaron algunas posiciones divergentes en relación al tipo de pregunta que se les realizaba a los directivos, sin alterar los resultados obtenidos. No obstante, se hace necesario prestar mayor atención a las opiniones que se emiten en la universidad. Es por ello, que el cambio planeado se justifica siempre para preparar al recurso humano en la consecución de los objetivos de la institución.

Dichos resultados concuerdan con lo expresado por Schermerhorn (2005), quien afirma que el cambio planificado en la empresa debe entenderse siempre como un proceso, cuya gestión conlleva la realización de una serie de actividades ordenadas y sistemáticas, utilizando diversas herramientas que se consideran necesarias para la adaptación de la empresa a las variaciones del entorno, de forma que se creen o conserven ventajas competitivas.

Por su parte, en cuanto al cambio no planeado se evidenció que en relación a los estadísticos calculados, se obtuvo una media de 4,184 categorizada en el rango de interpretación alta, lo cual se integra con los resultados de la moda de 4,83 como valor más alto y la mediana de 4,50 como valor ubicado en un punto alto de la distribución ordenada, ambas ubicadas en el rango de interpretación muy alta. La desviación estándar de 0,8561 indica que los sujetos estudiados se distribuyen igualmente en dicho rango lo cual establece una distribución de datos con una baja dispersión, lo que muestra una presencia significativa del indicador cambio

no planeado en las actividades de investigación en las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia.

Del mismo modo, las personas encuestadas arrojaron unos resultados significativos, que permiten indicar que efectivamente los cambios no planeados pueden ser abordados de una manera clara por los directivos de las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia, ya que dichos cambios son necesarios cuando se presentan situaciones extraordinarias en las mismas, o cuando se producen fallas, lo que genera una alta participación del recurso humano, todo ello según la apreciación de los directivos de las universidades seleccionadas para el estudio.

No obstante, en el presente análisis se presentaron algunas divergencias por parte de los trabajadores, en relación a que los cambios no planeados perjudican la estabilidad de la universidad y generan peligro para las actividades de investigación. Lo anteriormente expuesto tiene coincidencia con los aportes de Schermerhorn (2005), el cual indica que el cambio no planeado no es más que aquel que ocurre de manera espontánea o al azar y la meta adecuada es actuar rápidamente para minimizar cualquier consecuencia negativa y para maximizar cualquier beneficio posible.

Según Labarca *et al.* (2006), lo anteriormente expuesto permite inferir que, para la consecución de los objetivos en la universidad, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional y la participación activa de la comunidad universitaria (autoridades, profesores, administrativos, obreros y estudiantes) para el logro de los cambios, que exige la universidad colombiana y la sociedad en general, en pleno siglo XXI.

## 5. CONCLUSIONES

El éxito en la aplicación del cambio en la organización dependerá de la forma como los directivos asimilen y manejen la información; principalmente debe haber pleno convencimiento de la evolución que se quiere, para que el mensaje no se convierta en un trauma para los trabajadores, por lo que se hace importante que los altos directivos conozcan que los cambios generan metamorfosis en la estructura física, en la tecnología, en los equipos, y por supuesto en el talento humano, por lo que las directrices deben ir en función de hacer comprender a los equipos de trabajo lo indispensable de los cambios.

En el caso de las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia, para que se logre un desempeño eficiente, adecuado, productivo y competitivo, a las exigencias del mercado científico actual, se hace indispensable contar con un personal capaz de dirigir los procesos de cambio de una forma proactiva, además de contar con los recursos necesarios para su eficaz desempeño.

En lo que respecta a los tipos de cambio organizacional presentes en las universidades privadas del departamento del Atlántico, Colombia, se pudo evidenciar que las nuevas formas se realizan de manera natural en función de sus necesidades, como parte de los objetivos de la organización, por lo que se hace de gran relevancia, generar sinergia entre la directiva y todo su personal de la universidad, a fin de minimizar los focos de resistencia al cambio, que en cierta forma retrasan los procesos de transformación institucional y la posibilidad de tomar decisiones acertadas que beneficien a todos sus miembros. Se hace entonces indispensable hacer acompañamientos constantes, en los que se

estimule la creatividad e innovación, la formación permanente en las actividades de investigación, a fin de corregir desviaciones y generar confianza en los equipos de trabajo.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabrera, S. & Tacoronte, D. (2014). El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España. *Revista Innovar*, 24(51), 99-112.
- Cardoso, J. L. V. (2002). Prospectiva de investigación en la universidad colombiana. *Nómadas*, (17), 169-181.
- Goñi, J. (2012). *La tecnología: base de un progreso consciente para elegir un futuro*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M. & Espinoza, J. D. J. (2011). *Desarrollo organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Jiménez, C. N. (2012). Gestión del cambio organizacional. Recuperado desde: <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>
- Labarca, N., Ferrer, J. & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 62-71.
- Lee, L. (2008). Gestión de la empresa. Recuperado desde: <http://www.geocities.ws/angelcontrerasna/gestion/foro3.htm>
- LosRecursosHumanos.com (2010). Gestión del cambio organizacional. <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-cambio-organizacional/>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, F., Anderson, G. & Montalbán, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. New York, USA: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Moreno, Á. M. (s.f.). Gestión del cambio en las organizaciones. Recuperado desde: <http://www.aduma.cat/Documentos/Gestion-delcambio.pdf>

- Prieto, R., Emonet, P., García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402.
- Prieto, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 8(2), 1-12.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. (Sexta edición). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schermerhorn, J. (2005). *Organizational Behavior*. (Novena edición). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Torres-Salazar, P. & Melamed-Varela, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 143-164. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>
- Torres, W. (2009). Compromiso organizacional y desempeño laboral en la gerencia de contratación en las empresas mixtas del sector petrolero. *Tesis Doctoral*. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Prieto-Pulido, R., Hernández-Ariza, O., Palacios-Arrieta, A., Paz-Marcano, A., Regalao-Noriega, C. & De la Hoz-Reyes, R. (2018). Gestión del cambio organizacional como elemento dinamizador en universidades del Atlántico-Colombia. En: A. Pulido-Rojano, P. Sánchez-Sánchez & E. Melamed-Varela. (eds.). *Nuevas tendencias en investigación de operaciones y ciencias administrativas. Un enfoque desde estudios iberoamericanos*. (pp.211-239). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.