

El proceso de gestión de cambio y la intervención de la cultura organizacional como factores diferenciadores para la reducción de la resistencia al cambio en la Cruz Roja Colombiana – Seccional Antioquia

Presentado por:

Vanessa Arboleda Velásquez – ID: 593619

Paola Andrea Hoyos Sanchez – ID: 598451

NRC: 15514-17799

Profesor:

Andrés Felipe Jaramillo Restrepo

Asignatura:

Opción de grado

Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO – Seccional Bello

Bello, Colombia
2021

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	5
Cruz Roja	9
Fase del Ver	9
Nacimiento de la Cruz Roja	9
Principios de la Cruz Roja	12
Misión de la Cruz Roja	14
Visión de Cruz Roja Colombiana	15
Visión Cruz Roja Seccional Antioquia	17
Estructura Organizacional de la Cruz Roja	19
Rol del psicólogo desde el campo ocupacional	22
Funciones del psicólogo organizacional según la teoría	23
Aporte del psicólogo organizacional de la Cruz Roja Colombiana seccional Antioquia	28
Funciones del psicólogo organizacional en la Cruz roja seccional Antioquia	29
Análisis DOFA Cruz Roja Seccional Antioquia	31
Debilidades	32
Oportunidades	33
Fortalezas	34
Amenazas	36
Marco Referencial	44
Marco teórico	52
Gestión del cambio	52
Tipos de cambios	58
Modelos para la gestión del cambio	59
Cultura organizacional	62
La cultura organizacional como componente esencial en la búsqueda de la calidad.	72
La incidencia de factores para el mantenimiento de la cultura organizacional	74

	3
Resistencia al cambio	75
Marco Conceptual	79
Justificación de la estrategia	84
Objetivo General	85
Objetivos Específicos	85
Actividades Por Desarrollar	85
Casos	90
Instrumento por aplicar	91
Cronograma de actividades	92
Evaluación del cumplimiento de los objetivos	93
Aciertos y dificultades	93
Objetivo General	99
Objetivos Específicos	100
Recomendaciones a la empresa, a la universidad y al proceso del diplomado	101
Reflexión teórica	102
Conclusiones	104
Lista de Referencias	106
Anexos	108

Resumen

El propósito del siguiente proyecto es diseñar un protocolo de intervención para una de las problemáticas más importantes identificadas en la organización Cruz Roja Colombiana seccional Antioquia, la cual se logró identificar gracias al DOFA con el cual cuenta dicha organización; este protocolo se pretende elaborar con el fin de disminuir o lograr que haya un mejor afrontamiento a los cambios implementados en la organización ya que los cambios siempre estarán presentes en una organización y más en una tan grande e importante como lo es la Cruz Roja, la cual debe mantenerse en constante cambio ya que en muchos casos los hechos de su entorno o factores externos influyen en su quehacer, al ser una organización que principalmente trabaja con y para la humanidad, para las personas. Los cambios le permiten seguir creciendo, adaptándose y ofreciendo la ayuda que por más de 100 años ha prestado a la población. No es de desconocimiento que los cambios afectan la organización y no siempre son bien recibidos por los trabajadores de las empresas, sin embargo, se puede generar estrategias y métodos para superar dicha resistencia y aprovechar al máximo las oportunidades y beneficios que trae consigo la implementación de procesos de cambio.

PALABRAS CLAVES: Resistencia al cambio, gestión del cambio, intervención, cultura organizacional

Abstract

The purpose of the following project is to design an intervention protocol for one of the most important problems identified in the organization Colombian Red Cross Antioquia section, which was identified thanks to the SWOT which has this organization; This protocol is intended to be developed in order to reduce or achieve a better coping with the changes implemented in the organization, since changes will always be present in an organization, especially in one as large and important as the Red Cross, which must be constantly changing, since in many cases the facts of its environment or external factors influence its work, being an organization that mainly works with and for humanity, for people. The changes allow it to continue growing, adapting and offering the help it has provided to the population for more than 100 years. It is not unknown that changes affect the organization and are not always well received by the workers of the companies, however, strategies and methods can be generated to overcome such resistance and make the most of the opportunities and benefits that come with the implementation of change processes.

KEYWORDS: Resistance to change, change management, intervention, organizational culture

Introducción

La cultura organizacional, la gestión del cambio y la resistencia al cambio son procesos que están presentes en las organizaciones, sin embargo, este último solo está presente si se hace una inadecuada gestión frente al cambio; estos son los conceptos que se desarrollaran en el presente trabajo, con el fin de conocer factores que presentan los empleados de dicha organización frente a la resistencia, teniendo en cuenta todos los causales principales y el ambiente en el cual se desarrollan.

Cada concepto estará sustentado en ideas de los autores partiendo desde su principio hasta en la actualidad, donde cada uno aporta conocimientos, y con ello teorías y estrategias que permiten un adecuado desarrollo y sustento de este trabajo, partiendo de una línea científica.

La entidad en la cual se desarrollará el protocolo de intervención es la Cruz Roja Seccional Antioquia, donde inicialmente se hizo un acercamiento para conocer más sobre esta entidad, y con ello su historia y su análisis DOFA, al tener ya conocimiento sobre la Cruz Roja se prioriza la problemática de la resistencia al cambio, lo cual se diseñarán estrategias para intervenir con los empleados de la Cruz Roja seccional Antioquia, donde se dé a conocer el por qué y cuáles factores son los que fomenta este tipo de resistencias al cambio, donde es importante identificar cuál es el manejo de los directivos frente a esta problemática.

La motivación al escoger esta temática es porque en el campo de acción organizacional esta problemática es muy visible debido a malas gestiones de cambio y con ello cambios innecesarios que antes afectan el desarrollo de la organización. Al participar en este campo de

acción es necesario conocer los causales sobre la resistencia del cambio que están presente en la empresa y como psicólogas organizacionales en formación es pertinente conocer una de las razones por las cuales una empresa puede decaer. Partiendo de un punto de vista objetivo hay que conocer los factores negativos y positivos que conforman una organización.

El cambio es un proceso vital que está en todos los ámbitos del ser humano y que es necesario para controlar y evitar pérdidas, es por ello por lo que en las organizaciones la gestión del cambio debe ser un proceso que esté al alcance de todos, sin embargo, en algunas organizaciones la gestión que se hace sobre dicho cambio no es la más adecuada ya que se ve afecta el desarrollo de la empresa y con ello los miembros de quienes la conforman.

Parra Fernández et al. (2019) Afirman:

Bajo este contexto, el recurso humano representa uno de los factores más importante en la gestión empresarial y, por tal razón, los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente, en virtud de promover el trabajo en equipo de forma efectiva y alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, los individuos asumen un determinado comportamiento ante los cambios producidos dentro de la organización, los cuales pueden ser facilitadores del proceso (p. 157)

Por consiguiente, es importante conocer los factores que están presente en los empleados ya que estas personas hacen parte del proceso de cambio y con ello su respuesta frente a este, es allí donde la resistencia al cambio juega un papel fundamental en este proceso.

La resistencia al cambio en una consecuencia dada a un mal proceso de la gestión de cambio, ya que en esta gestión están adscritos factores como: objetivos por los cuales es

necesario realizar el cambio, la comunicación con los empleados y su sentido de pertenencia frente a sus opiniones de la gestión, la cultura organizacional de la empresa, el buen liderazgo de parte de los directivos y jefes de la organización, etc. Son varios factores que hacen parte del cambio el cual cada uno de estos debe estar desarrollado de forma concreta, para así evitar una resistencia por parte de los empleados.

Una buena gestión del cambio debe estar permeada de los factores que están en la cultura organizacional, ya que por medio de estos factores se debe de propiciar un proceso adecuado, siempre teniendo en cuenta los valores y lineamientos que conforman dicha organización.

Se debe tener en cuenta que la sociedad no es estática y cada día se obtienen diferentes procesos, por eso es importante tener un desarrollo a la altura del mercado y de la competencia generalizada, promoviendo una entrega de resultados satisfactorios acorde a las demandas exigidas en el campo laboral. El constante cambio debe ser motivo generador de un buen proceso ya que depende de esta, cada organización contempla su sello personal, marca la diferencia y es lo que lo hace distinto a las demás organizaciones.

Cruz Roja

Fase del Ver

Nacimiento de la Cruz Roja

La cruz roja es una de las entidades sin ánimo de lucro que más auge ha tenido desde años atrás; para ello se iniciará con la historia desglosando entre la Cruz Roja internacional, Cruz Roja de Colombia y Cruz Roja seccional Antioquia.

El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) inició su desarrollo en Ginebra, Suiza, en 1863.

Comité Internacional de la Cruz Roja, (2019) afirma lo siguiente:

...Entre sus cinco miembros había un hombre del lugar llamado Henry Dunant, quien un año antes había publicado un libro con el cual hizo campaña, Recuerdo de Solferino, en el que hacía un llamamiento para mejorar la asistencia a los soldados heridos en tiempo de guerra.

De acuerdo con lo dicho anteriormente, el comité comenzó su expansión y a brindar ayuda a soldados sin importar a qué lugar o bando pertenecían, para ello, se implementó un emblema para aquellos servicios, el cual es una cruz roja sobre un fondo blanco. El CICR abrió una Agencia Central de Prisioneros de Guerra con el fin de propiciar contacto entre los soldados y sus familiares.

Al pasar los años y en cada guerra el CICR brindó sus servicios teniendo una gran acogida. (Comité Internacional de la Cruz Roja, s.f.) “Los delegados del CICR visitaron a los prisioneros de guerra en todo el mundo y ayudaron en el intercambio de millones de mensajes de Cruz Roja entre familiares”. Durante mucho tiempo, al paso de la guerra, el CICR gestionó noticias acerca de los desaparecidos en consecuencia de las confrontaciones.

La Cruz Roja Colombiana plasma similitud con la Cruz Roja Internacional. Ésta da inicio debido a la guerra de los mil días, por medio de médicos que intervinieron para asistir a los soldados que combatían, sin tener en cuenta sus preferencias políticas.

Como lo afirma Cruz Roja Colombiana (2019):

Bajo el postulado de que “todos somos seres humanos” y la afirmación de que en nuestra patria también es necesaria la existencia de una organización dedicada a “prevenir y aliviar los horrores de la guerra”, formada a imagen y semejanza de la Institución de ayuda más extensa del mundo, participe de los mismos principios de humanidad, neutralidad e imparcialidad, nutricios de la originada en Suiza.

El hecho de algunos acontecimientos como el conflicto de fronteras, asesinatos de líderes, atentados políticos, catástrofes naturales, abrió paso a que la Cruz Roja colombiana desempeñará un papel importante en el desarrollo de los primeros auxilios para las víctimas.

La Cruz Roja Colombiana no solo se focalizó en brindar asistencia a los soldados, sino que dio paso a una visión completa de tener en cuenta a todos los necesitados, fomentando su participación desde un punto de vista neutral. Cabe resaltar que la Cruz Roja no solo trabaja en

pro de salvar, sino en tender el puente en lo logístico, es decir, se enfocó también en dar logística entre recibir donaciones para las necesidades básicas hasta facilitar medios de transporte.

En el libro 100 años de historia, de la Cruz Roja Colombiana presentan los acontecimientos que más han afectado al país, donde la Cruz Roja juega un papel fundamental en pro del bienestar del ser humano, en ello, conciben las historias ocurridas a lo largo del tiempo como: la avalancha de Armero en 1985, la erupción del volcán Galeras en 1993, el fenómeno de la niña en 2010-2011, la caída del edificio Space en 2013, entre otros. Cada una de estas situaciones que han ocurrido en Colombia la Cruz Roja ha estado presente brindando sus servicios.

La Cruz Roja Colombiana seccional Antioquia da su inicio por medio de la conformación de un comité Departamental, lo cual fue originado por una celebración que se realizó en Medellín durante la primera guerra mundial, en pro de recoger auxilios para las víctimas de Europa. Debido a este acontecimiento surgió el comité con el fin de trabajar por la infancia, los pobres, los heridos, entre otros.

“...La Institución ha estado presente en los más importantes eventos que han afectado la geografía del Departamento, en especial durante las inundaciones, avalanchas, derrumbes, incendios y actos terroristas con bombas de alto poder destructivo e innumerables heridos y víctimas de estos atentados” (Cruz Roja Colombiana seccional Antioquia, 2015.).

Por medio de proyectos, la Cruz Roja seccional Antioquia, lleva a cabo la labor humanitaria en respuesta de atender las comunidades en medio de sus contingencias, ya sea

geológicas o puestas por el hombre; haciéndose presente con la finalidad de aliviar y prevenir el sufrimiento humano.

Al analizar la historia del desarrollo de cada Cruz Roja, se encuentra que todas están en pro de brindar ayuda y prevenir el sufrimiento humano, aunque se da cuenta que al inicio solo se hacía con soldados en combate, pero al pasar el tiempo, las necesidades del ser humano fueron transformando el sentido de la cruz roja, ahora están incluidas todas las personas en cada contingencia existente.

Principios de la Cruz Roja

Para este apartado se tendrá en cuenta los principios que tienen la Cruz Roja internacional, la Cruz Roja de Colombia y Cruz Roja de Antioquia, donde se da lugar a los valores que componen esta entidad.

El primer principio que cumplen es el de la humanidad, donde prestan auxilio sin discriminación, tiende a proteger la salud y vida de los seres humanos, es uno de los principios que más está presente en todas las situaciones que cobijan a las personas. Es un principio que rige de manera importante ya que la Cruz Roja vela por la dignificación de las personas.

El segundo principio es imparcialidad, donde toman un camino neutral, no hacen distinción de nacionalidad o cultura política, se enfocan en brindar su asistencia en pro de prevenir el malestar del ser humano, para la cruz roja es importante que todas las personas que hagan parte de la entidad tengan claro que la imparcialidad es fundamental al momento de ayudar a los demás, ya que permite que se haga de una forma más amena.

El tercer principio es neutralidad, concuerda con el principio anterior, este principio busca mantener la confianza entre todas las personas, para así, poderles brindar el servicio de apoyo. Al intervenir con la población que necesita ayuda, es importante no juzgar y dependientemente que sea de algún lugar lejano al de la persona que lo está ayudando ya que permite que sea tratado y acepte la ayuda de una manera más fácil.

El cuarto principio es la independencia, lo cual hace referencia a que las acciones humanitarias no dependen de cargos públicos y en caso de estar relacionado en algunas actividades éstas deben hacerlo según los principios de la cruz roja. Las personas que acepten hacer parte de esta entidad deben de hacerlo de una manera no lucrativa, ya que ésta promueve el interés y el bienestar humano.

El quinto principio es voluntariado, el cual las acciones que se realizan se hacen sin ánimo de lucro y las personas que participan de ésta son con fines de servicio y ayuda. Sin importar a qué lugar o cultura pertenezcan, todas las actividades en las que participa la cruz roja son vistas con pro de ayudar y no de tener intereses de dinero.

El sexto principio es unidad, el cual contempla que en cada país debe de haber una cruz roja, que busca su accionar en todo el territorio, con el fin de estar presentes en todas las situaciones que le ocurran al ser humano, ya sea geológicas o provocadas por el hombre.

El último principio es universalidad, para la cruz roja todos los seres humanos, independientemente de su cultura o ideología, considera que los derechos humanos son iguales para todos y deben recibir auxilio en caso de presentar cualquier situación que los vulneren.

Todos estos principios, convierten a la cruz roja en la entidad que mayor auxilio brinda, sin distinción de raza o nacionalidad, donde su único propósito es salvar vidas, y gracias a su expansión por el mundo han participado en la ayuda y protección de más de una vida.

Misión de la Cruz Roja

Como encontramos en Comité Internacional de la Cruz Roja, (2019.) La cruz roja es una organización independiente y neutral que tiene como misión internacionalmente brindar protección y asistencia humanitarias a las víctimas de conflictos armados, e inicialmente esta era su misión y al día de hoy la mantiene, sin embargo al pasar de los años ya no sólo brindan protección y asistencia a las víctimas sino también otras situaciones de violencia, y promueve el respeto del DIH (Derecho Internacional Humanitario); el DIH está destinado a limitar y evitar el sufrimiento humano en tiempo de conflicto armado.

Por otro lado, la misión de la Cruz roja Colombia y seccional Antioquia no está muy alejada de la mencionada anteriormente, asimismo lo humanitario prima en su misión como organización; salvar vidas y prevenir el sufrimiento humano son metas que siempre acompañan su labor; para ello cuentan con un personal capacitado que se encarga de los diferentes servicios ofrecidos por esta organización, lo que ha permitido que en todos estos años de historia hayan podido desarrollar y cumplir su misión, su razón de ser (Cruz Roja Colombiana,2015) (Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia, 2015.).

La cruz roja busca la inclusión social, no tiene discriminación a la hora de cumplir su labor, de brindar ayuda a las personas que lo necesita, no tiene preferencia; esta organización tiene valores, aptitudes y comportamientos que rechazan 100% la violencia y evita los conflictos.

La cruz roja es una organización sin ánimo de lucro la cual vela por hacer cumplir los derechos humanos y en especialmente el DIH, los cuales tenemos todos los seres humanos

Visión de Cruz Roja Colombiana

La Cruz Roja Colombiana pretende ser para el 2020 una organización reconocida por contribuir a la cultura de paz y de reconciliación en el país, pues gracias al conflicto en gran parte es que se ve la necesidad de crear una organización que vele, proteja y evite el sufrimiento de las víctimas de tanta guerra; también busca ser reconocida por fomentar la resiliencia en los más vulnerables, personas que han tenido que vivir experiencias, situaciones traumáticas en el país, especialmente los resultados de los conflictos y guerra, esta entidad colombiana pretende ser un apoyo y brindar herramientas para así ayudar a un mejor futuro; al igual que pretende seguir trabajando, dando lo mejor como organización, seguir capacitando, contando con el mejor personal para desarrollar y cumplir su meta principal de respetar y velar por los derechos humanos y como ya es mencionado el DIH.

Para la Cruz Roja la integridad de las personas es una prioridad, ya que uno de sus pilares es velar por el bienestar, para ello, en el plan estratégico de la Cruz Roja Colombiana se crearon los lineamientos de gestión integral de salud, en los cuales se dimensionan cuatro, donde en cada uno de ellos tiene un proceso de gestión, en el cual se encuentran: promoción de salud mental y atención psicosocial, en este lineamiento se tiene una política de salud mental y apoyo psicosocial, relacionado a estrategias de salud mental y apoyo psicosocial en el fenómeno migratorio, ya que la cruz roja está en constante relación con las personas que necesitan apoyo para suplir sus necesidades básicas. El segundo lineamiento es la gestión de la prestación de servicios de salud donde se reglamentó el fondo nacional de vacunación, el tercer lineamiento

que tiene la cruz roja colombiana es la promoción de la salud pública y gestión de emergencias y desastres, donde tiene el programa de higiene y sanidad, enfermedades epidemiológicas y transmitidas por vectores, el ultimo lineamiento es la gestión de misión medica donde se tienen avances de la estructura del programa de misión médica para la cruz roja colombiana.

Con relación descrito al párrafo anterior, uno de los lineamientos que más tiene prelación en este presente trabajo es la Promoción de la salud mental y atención psicosocial donde su objetivo es el siguiente.

(Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana, 2019)

Promover capacidades de afrontamiento y resiliencia en personas, familias y comunidades afectadas por situaciones de emergencias, desastres, conflicto armado, violencia u condiciones de vulnerabilidad social, mediante el fortalecimiento de redes sociales, acciones de promoción, prevención y atención de las necesidades psicológicas y sociales identificadas en las diferentes acciones que aborda la institución; de igual manera se pretende el bienestar psicológico de los integrantes de los equipos de respuesta que desarrollan las acciones con las comunidades (P.30)

La Cruz Roja Colombiana en su plan estratégico promueve y desarrolla actividades en pro del bienestar humano, donde planifican y diseñan métodos que permiten la resolución y el enfrentamiento de dificultades que propician al ser humano una desestabilidad tanto psicológica, física y social, donde crean lineamientos que cobijen al ser humano y con ello la relación de otras entidades que velan por el bienestar, Entre ellas encontramos algunas como el tiempo, Davivienda, Panaca, Alpina, UNIMINUTO, Avianca, entre otras. Ya que son varias las entidades que están aliadas con la Cruz Roja.

Dentro de las estrategias se encuentran la lotería de la Cruz Roja, el voluntariado, la cooperación de distintas entidades, la promoción y prevención de enfermedades que atenten contra la salud, atención de desastres naturales, centros de escucha, entre otros, donde cada una de estas estrategias permiten el bienestar del ser humano.

Visión Cruz Roja Seccional Antioquia

De igual manera la cruz roja seccional Antioquia busca para el 2020 ser reconocida como una entidad caracterizada por su servicio integral, el equipo de gestión integral de la salud contribuye al mantenimiento y mejoramiento de la salud y la prevención de la enfermedad de las comunidades más vulnerables del país, a través del desarrollo de estrategias como la atención primaria en salud con los más altos estándares de calidad y bajo los principios fundamentales de imparcialidad, neutralidad y humanidad, todo esto proporcionado por un equipo de trabajo el cual se identifica por su humanidad y compromiso al desarrollar su trabajo.

La cruz roja se propone desarrollar procesos efectivos y una sostenibilidad financiera que posibilite la transformación en las comunidades, pues si bien es una entidad sin ánimo de lucro no es un secreto que se debe contar con recursos humanos al igual que con recursos económicos para desarrollar su actividad y velar por las comunidades vulnerables

En el informe de gestión de la cruz roja seccional Antioquia encontramos que la cruz roja cuenta con 11 grupos de apoyo en el Departamentos en varios municipios, con 5 unidades municipales y una sede principal ubicada en Medellín. En el 2020 la cruz roja desarrollo 11 proyectos e iniciativas de innovación para afrontar los desafíos por consecuencia de la pandemia derivada del COVID 19; de igual manera implemente 3 grandes estrategias en dicho periodo la

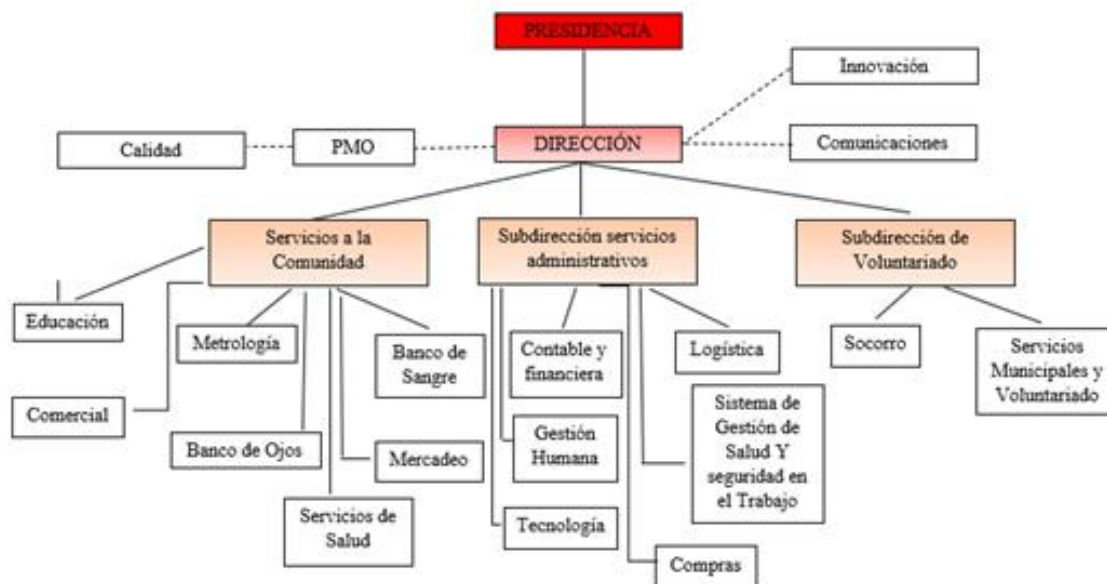
primera es Gestión del riesgo de desastres, segunda vida sana y segura y por último prevención y mitigación de la violencia. Con estas tres estrategias 218.216 personas fueron beneficiadas directa e indirectamente.

En el sector de Talento humano la cruz roja cuenta con el programa de voluntariado actualmente cuenta con 4 voluntarios de base los cuales se dividen en Socorrismo, Juventud, Damas Grises y Directivos, actualmente son 1099 voluntarios activos y 50 en formación, también se puede evidenciar que la cruz roja invierte 2 Millones COP en actividades como asesorías psicológicas, bonos regalos por nacimiento, aeróbicos entre otros; en pro del bienestar de los empleados. Por la situación de la pandemia la institución adopto diferentes medidas para conservar a todo el Talento Humano de la Seccional, sin afectar las condiciones laborales.

(CRCSA, 2020)

Estructura Organizacional de la Cruz Roja

La Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia cuenta con un diseño jerárquico en su estructura organizacional; este diseño es uno de los más conocido e implementados en las organizaciones, es un tipo de distribución organizativa que consiste en limitar los distintos niveles de subordinación y mando de una empresa basándose en la responsabilidad y el poder de decisión de las personas que forman parte de cada altura. Esta estructura cuenta con algunas ventajas como lo son la autoridad, la especialización, la comunicación directa, permite que la disciplina se mantenga y permite que los mandos inferiores tomen sus decisiones en ausencia de sus superiores.





En el caso de la organización de la cruz roja esta estructura le permite tener un orden bien constituido y de fácil entendimiento lo cual permite un nivel de escalamiento adecuado, con cargos definidos y protocolos diseñados para garantizar las competencias y habilidades de cada rol buscando la calidad y optimización en los procesos.

Esta estructura cuenta con 3 niveles

En primera instancia encontramos la presidencia la cual es la representante legal de la sociedad nacional, este es el encargado de velar porque se cumplan los Estatutos de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana y demás normas que rigen a la Institución; de igual manera representa y coordina todo lo referente a la cooperación internacional con todos los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja.

Seguimos con la dirección la cual está debajo de la presidencia la dirección se encarga de coordinar las actividades y ejecución administrativa de los programas, proyectos y actividades de

la Institución de carácter nacional e internacional, como lo son innovación, comunicación, calidad y PMO, así como la elaboración y ejecución del plan operativo anual y planes de financiamiento, además de garantizar la eficiencia administrativa y ejecutiva de la Institución e incorporar modernos instrumentos de gestión empresarial.

En el tercer lugar encontramos la subdirección la cual se encuentra dividida en partes

- Servicios a la comunidad, aquí encontramos los sectores de educación, metrología, banco de ojos, banco de sangre, mercadeo y servicios de salud
- Subdirección servicios administrativos, el cual es responsable de las áreas de logística, compras, el área de sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, tecnología, y el área contable y financiera
- Por último, pero no menos importante está la subdirección de voluntariado la cual se encarga del área de socorro y servicios municipales y voluntarios

Rol del psicólogo desde el campo ocupacional

El rol del psicólogo en el campo organizacional es muy importante ya que este promueve el bienestar de los empleados y la calidad del desarrollo de la empresa. El psicólogo es un mediador entre los empleados y el empleador donde busca mejorar el rendimiento de la organización, pero con el fin que los empleados tengan un buen clima y cultura organizacional. Éste tiene presente los valores, reglas, costumbres, de una organización y lo que la diferencia de las demás.

Orozco et al. (2013) Afirma:

El profesional tiene la labor de realizar estudios de clima organizacional entendiendo este como las percepciones que las personas elaboran a partir de la realidad laboral que se encuentran viviendo en el momento, este está íntimamente ligado a la motivación que tengan los empleados por realizar sus labores asignadas de manera responsable, con esfuerzo, rendimiento y productividad demostrando así interés por su trabajo (p. 415)

En el contexto organizacional hay varios conceptos que promueven el desarrollo de la empresa, pero también el desempeño de quienes la conforman, la motivación y la satisfacción laboral son grandes componentes que permiten buenos resultados de una organización, por eso es importante que el psicólogo cumpla con los requerimientos necesarios al momento de intervenir en la empresa, ya que de ello depende un buen desempeño laboral.

El psicólogo organizacional debe alcanzar lo que visiona la empresa, para ello debe implementar estrategias que permitan llegar al resultado requerido, como manejar el personal incluyendo los directivos, realizar diferentes procesos, entre ellos están: aplicación de pruebas, selección de personal, el desarrollo de las personas a nivel laboral, conocimiento del clima y cultura organizacional, reestructurando de ello lo que se necesita para alcanzar dicho objetivo y fortalecer los componentes que comprende cada uno de estos. Los procesos varían según las necesidades que tenga dicha empresa.

Por otro lado, el psicólogo debe conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, proponer estrategias para el desarrollo de trabajo en equipo, apoyando el incremento de productividad de la manera adecuada, y buscando la mejora de la calidad de los servicios e incluso orientando al empleador en conceptos como liderazgo y toma de decisiones.

Funciones del psicólogo organizacional según la teoría

A continuación, se presentarán las funciones que debe desempeñar un psicólogo organizacional con el fin de obtener buenos resultados en la empresa que esté haciendo su intervención, contará también con un análisis que permita conocer de forma adecuada y a fondo las funciones representativas.

Peña et al. (2006) afirma:

- Analizar los cargos y tareas que deben cumplir los recursos humanos para alcanzar metas de la unidad y de la organización.

El psicólogo debe de tener claro cuáles son las competencias que requiere el puesto de trabajo, y cuáles son las competencias que tiene el personal, para así adecuar de forma pertinente el empleado a su cargo, ya que si no se hace de forma adecuada pueden surgir falencias que no permitan el buen desempeño tanto para el individuo como para la empresa.

- Atraer el personal a la organización (reclutamiento).

El psicólogo debe implementar estrategias que cautivan la atención del individuo, es decir, fomentar y planear métodos en los cuales hagan de la empresa un buen candidato. Desarrollar acciones que le permitan a los empleados elegir la organización, como llevar a cabo incentivos, tener buena cultura y bienestar laboral.

- Determinar las personas más adecuadas (selección).

El psicólogo debe tener la capacidad de analizar cuáles son las competencias requeridas por los cargos de trabajo, dependiendo de ello, debe comprender cuál es la persona más adecuada para desempeñar dicho cargo, para ello deberá contar también con la aplicación de pruebas las cuales permiten de forma clara un acercamiento a la persona que esté siendo entrevistada.

- Ubicar el personal en las en las posiciones que previamente se han diseñado (descripción y análisis tanto de cargos como de tareas).

El psicólogo debe conocer el cargo y con ello las tareas a desempeñar, para eso es importante que haya seleccionado un personal acorde para cada puesto, donde es necesario explicar y describir cuales son las actividades para desempeñar, para evitar responsabilidades de más, o personas en puestos incorrectos.

- Que el personal que ingrese a la organización se adapte y progrese en ella, mejore y demuestre sus competencias y desarrolle un plan de su carrera. Por medio de la inducción y socialización organizacional; entrenamiento y desarrollo.

El psicólogo debe capacitar al personal frente a sus tareas a desempeñar, también sobre las actividades propias de la empresa y tener en cuenta su cultura organizacional. Es necesario que las personas se apropien de su rol y del cargo que desempeñan, con el fin de propiciar un buen bienestar laboral. El psicólogo también debe hacer seguimiento de sus procesos y focalizar las falencias que puedan ocurrir en el transcurso del desempeño.

- Evaluación e información de retorno del desempeño para el personal esta puede mostrar que el empleado no se encuentra en el nivel que se espera debido a problemas de motivación o de actitud. Siendo en esta parte de gran utilidad las técnicas de intervención en gerencia de desempeño.

El psicólogo debe hacer un seguimiento frente al proceso que lleve el empleado, e identificar cuáles son las falencias y el motivo por el cual se desarrollan, es importante que el psicólogo utilice técnicas de intervención para mejorar el rendimiento de los empleados. La motivación y la satisfacción laboral son conceptos necesarios para el desempeño laboral.

- Trabaja para que las salidas de la organización se efectúen con satisfacción (jubilación, despidos o renunciadas).

El psicólogo organizacional no solo se encarga de la entrada de los empleados a una empresa, sino que también se encarga de los procesos al salir de ella, que esto se dé la mejor manera posible para los empleados independientemente de las circunstancias o situación por las cuales ya no hará parte de la organización, este proceso debe realizarse de la mejor manera para no generar malestar especialmente a la persona que ya no estará vinculada; se debe hacer un buen proceso que genere satisfacción.

- Colaborar en el diseño y aplicación de los planes de compensación y beneficios para los recursos humanos de la organización

El psicólogo es de mucha ayuda e importancia al momento de diseñar planes de beneficios para los recursos humanos de una empresa ya que tiene conocimientos sobre las capacidades, competencias, motivaciones de las personas y esto facilitara las elecciones que se les presente a las directivas para escoger los beneficios o compensaciones que pueden dar mejores resultados para la empresa

- Aplica las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional

Esta es una función importante que desempeña el psicólogo organizacional ya que se debe tener los conocimientos, fundamentos teóricos para desarrollar un buen diagnóstico sobre problemas que puedan afectar el clima organizacional ya que este es un factor fundamental para un buen desarrollo de la organización, para mejor productividad.

- Efectúa la observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.

Esta función le permite a la empresa mantener un buen clima organizacional y cultura lo que permite que los trabajadores tengan una mejor disposición en el trabajo, al igual que los colaboradores tendrán condiciones adecuadas para desarrollar sus actividades y así la empresa se vería más beneficiada.

- Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.

No es secreto que uno de los factores más importantes de una organización es el factor económico, por ende, es muy importante la motivación que se le brinda los colaboradores, permitir que exploten su creatividad, ayudarlos a cada día ser mejores, ayudarles en su crecimiento ya que todo esto se verá reflejado en la empresa, un trabajador motivado traerá mejores resultados a la organización y genera agradecimiento por parte de los empleados.

- Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.

La visión sistemática del psicólogo en una organización es muy importante, esta le permite observar los patrones de comportamiento y funcionamiento de las estructuras, que tan viable es, permite ofrecerles la oportunidad de comprenderlos, corregirlos y establecer posibles

vías de solución, esta visión le permite estudiar a los colaboradores y velar porque los perfiles y cargos diseñados por la empresa sean desempeñados por personas que cuenten con las competencias requeridas; y la visión holística le permite tener varios puntos de vista que le ayuda a buscar soluciones y mayores oportunidades.

Aporte del psicólogo organizacional de la Cruz Roja Colombiana seccional Antioquia

El aporte de la psicóloga organizacional de gestión humana para el personal empleado en la Cruz Roja Colombiana seccional Antioquia se ve reflejado desde hace 7 años, que es el tiempo que la organización cuenta con un psicólogo de planta, ya que anteriormente solicitaban servicios de terceros para llevar a cabo las funciones que hoy en día cumple la psicóloga organizacional. Uno de los más importantes aportes y beneficios de esta contratación es que los procesos de selección y capacitación hoy en día son más efectivos, ya que cuentan con un profesional que conoce perfectamente la cultura organizacional de la entidad; esto permite un mejor desempeño para alcanzar los objetivos ya estipulados y se ha reducido la constante rotación de empleados.

Con la ayuda de la psicóloga se ha podido contratar a personas que tengan sentido por el servir, el sentido que nos permite ser humildes, a comprender las necesidades de los demás, el servicio que nos permite renunciar a nuestras necesidades para querer ayudar a los otros, el sentido de servir es un estado interno que nos invita a estar pendientes de las necesidades ajenas; y sentido social ya que son competencias esenciales para dicha organización, al igual que tengan compromiso por la entidad, esto implica actitudes y comportamientos positivos con la organización, el compromiso es un sentimiento que desarrollar la integridad, responsabilidad,

lealtad y hasta jornada ilimitada de trabajo, lo cual es muy beneficioso para la Cruz Roja seccional Antioquia.

Funciones del psicólogo organizacional en la Cruz roja seccional Antioquia

- Diseñar y poner en marcha un modelo de selección que garantice la consecución del talento humano de manera oportuna y eficaz.
- Intervenir en el proceso de selección en sus diferentes fases: levantamiento y descripción de roles, reclutamiento de hojas de vida, entrevista, aplicación de pruebas técnicas y psicotécnicas, verificación de referencias, visita domiciliaria, seguimiento y control de vinculación.
- Responder por el cumplimiento oportuno de las solicitudes de personal, en los tiempos establecidos y acordes o los requisitos propios de cada rol.
- Realizar y hacer seguimiento al proceso de inducción y reinducción de los empleados de la institución.
- Apoyar al área de Gestión humana en los planes de bienestar laboral y plan de formación del personal empleado y voluntario de la institución.
- Apoyar el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Las funciones y actividades que le sean asignadas como apoyo al área de gestión humana.

Aparte de las funciones ya mencionadas anteriormente la psicóloga organizacional de la cruz roja seccional Antioquia debe cumplir con otras responsabilidades SG-SST (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) como, por ejemplo:

- Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
- Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG–SST.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.

Entre otras; ver ANEXO

Análisis DOFA Cruz Roja Seccional Antioquia

En el siguiente apartado se dará cuenta sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la Cruz Roja seccional Antioquia, donde se hará un análisis de cada una de éstas, con el fin de tener un panorama más claro sobre la matriz DOFA.

El análisis del DOFA es uno de los más importantes en las empresas ya que permite crear e implementar estrategias para mejorar las debilidades y amenazas e igualmente permite el fortalecimiento de las oportunidades y fortalezas. Este análisis depende de dos dimensiones, una interna y otra externa.

En el primer apartado están las debilidades donde se encuentran las falencias que tiene la seccional Antioquia, ya que no cuentan con varias infraestructuras para cada municipio lo que genera no estar ubicados en cada municipio de Antioquia, la falta de conocimiento en el mercado es debido a que la Cruz Roja no ha hecho una propia divulgación sobre todo los servicios que brinda, hay que tener claro que no solo la Cruz Roja presta sus servicios en pro de ayudar a los necesitados, sino que también controla la logística y recauda fondos para las necesidades básicas del ser humano. La resistencia al cambio por parte de las dependencias, esta debilidad es una de las que más grande auge tiene ya que como es sabido la sociedad evoluciona, y es necesario hacer cambios en pro de beneficiar la Cruz Roja y a las personas que necesitan de sus servicios; la última debilidad es recursos limitados para la financiación de iniciativas, aunque la Cruz Roja sea una entidad sin ánimo de lucro, éstos deben suplir las necesidades de cada dependencia y con ello tener el equipo necesario para cada situación que se presente, tanto personal como de máquinas e infraestructuras lo cual proporciona tener mejor calidad de servicios.

Debilidades

- Infraestructura propia de unidades municipales.
- Falta de conocimiento en el mercado sobre todos los servicios que se prestan en la Cruz Roja.
- Resistencia al cambio por parte de las dependencias de la organización lo que dificulta la integración y evolución de la Cruz Roja Colombiana.
- Recursos limitados para la financiación de iniciativas que sean autosostenibles y autosuficientes.

Las debilidades en su mayoría son de origen interno las cuales pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, para mejorar estas debilidades se implementan estrategias de reorientación, las cuales combinan las debilidades de la empresa con las oportunidades del entorno; estas estrategias le permitirán a la organización mejorar estas debilidades expuestas anteriormente.

En el segundo apartado se encuentran las oportunidades, las cuales son situaciones que la organización aprovecha para cada día crecer más, esto se logra mediante la identificación de estas y la implementación de estrategias para mantener dichas oportunidades, obteniendo de ella los mejores resultados y beneficios.

La Cruz roja seccional Antioquia cuenta con tres grandes oportunidades, la primera es Proyectos de cooperación con el movimiento, la cual es muy beneficiosa para la organización ya que cuentan con cooperación de otras entidades y/o personas que son movidas por los mismos

objetivos de la cruz roja, que comparten su misión que al igual que esta organización tiene un sentido social y un sentido humanitario.

La segunda es que cuenta con contacto gubernamentales y no gubernamentales esta oportunidad le brinda a la cruz roja tener el apoyo de estas entidades para muchos de sus proyectos e intervenciones; y la tercera es el acceso a la comunidad, al ser una entidad tan reconocida las comunidades confían en esta organización, les permite el ingreso a ellas sin ninguna restricción, con plena seguridad y confianza

Oportunidades

- Proyectos de cooperación con el movimiento.
- Contactos Gubernamentales y no gubernamentales.
- Acceso a la comunidad.

Las oportunidades que se presentan en la organización son factores externos que atribuyen al cumplimiento de los objetivos, estas oportunidades son explotadas y de gran aprovechamiento para la empresa, ya que ha permitido muchos avances, se debe seguir manteniendo y fortaleciendo.

En el tercer apartado se encuentran las fortalezas, las cuales son factores que le permiten a una organización identificar en que se está desarrollando de manera eficaz; las fortalezas son factores internos que toda empresa puede controlar, por eso es más sencillo poderlos aprovechar y sacarles ventaja.

La Cruz roja seccional Antioquia cuenta con algunas fortalezas como lo son el talento humano profesional, esto permite que la organización cuente con personas capacitadas para su cargo y su labor en dicha entidad; la Cruz Roja al ser una organización internacional y tan reconocida tiene una imagen institucional que al ver el logo o sus colores característicos se presenta por sí misma, otra de las fortalezas que posee la institución es que utiliza dibujos y caricaturas para los públicos que no pueden leer o mejan otro dialecto lo que no permite que pase por alto en cualquier lugar, siempre es identificada y entendida por cualquier persona; gracias a su buena imagen y reputación ha generado credibilidad, confianza y apoyo en las comunidades, ciudades y hasta países

La estructura organizacional con la que cuenta dicha entidad es Jerárquica lo que le permite mantener un orden y fácil entendimiento, se respetan los cargos, están bien distribuidas las funciones y cargos, lo que permite un buen desempeño. Por último, pero no menos importante la organización cuenta con equipos de alta tecnología y precisión lo que claramente permite y facilita hacer un mejor trabajo, desarrollar mejor las actividades y alcanzar los objetivos, al igual que cuenta con una buena capacidad de gestión,

Fortalezas

- Talento humano profesional y técnico.
- Imagen institucional.
- Estructura organizacional.
- Credibilidad.

- Los equipos que se tienen son de alta tecnología y precisión.
- Capacidad de gestión.
- Utilización de dibujos o caricaturas para los públicos que no pueden leer o manejan otro dialecto. Esto permite la comunicación con todos los públicos sin dejar de lado a ninguna persona, manteniendo sus principios de universalidad y neutralidad.

Las fortalezas con las que cuenta la Cruz Roja son de nivel interno, son factores que han hecho gran contribución a alcanzar los objetivos ya estipulados, la organización tiene bien estructurada las estrategias para mantener e incrementarlas; éstas les ha permitido desarrollarse y ser la organización que es hoy.

En el cuarto apartado se encuentran las amenazas, la primera amenaza es el incremento de la competencia, lo cual toda empresa y en este caso la entidad no están exentas de las demás competencias, pero lo que diferencia a la Cruz Roja de las demás son los principios que ésta tiene, donde toma neutralidad y siempre está en pro al servicio de las personas en las diferentes situaciones; otra de las amenazas es la baja diferenciación en los servicios ofrecidos por la IPS, donde la Cruz Roja debe implementar estrategias que sean encaminadas a ofrecer los servicios que presta la IPS para ello deben contar con el presupuesto y los equipos necesarios para brindar dicho servicio. La última amenaza tiene similitud con la segunda debilidad ya que en las dos se hace énfasis sobre el desconocimiento de los servicios que brinda la Cruz Roja para el público, esto conlleva a que es importante hacer una adecuada divulgación de los diferentes servicios ofrecidos por la entidad.

Amenazas

- Incremento de la competencia, con el desarrollo de mercados de aseguradoras y/o proveedoras de salud que compiten entre sí.
- Baja diferenciación en los servicios ofrecidos por las IPS.
- La mayoría del público externo cree que la Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia se limita al socorrismo lo que conduce a la proyección de una imagen limitada, pues no se visibilizan otras acciones institucionales diferentes a la atención de emergencias y rescate.

Como cualquier organización la cruz roja tiene ciertas amenazas, las cuales son factores externos de la empresa pero que pone en riesgo su labor, para afrontar estas situaciones es conveniente efectuar estrategias de supervivencia las cuales permite evaluar e identificar las amenazas del entorno, poder trabajar en ellas y convertirlas en oportunidades de mejora.

Las organizaciones no solo son evaluadas por variables cuantitativas, también deben contar con variables cualitativas, ya que estas les permite reconocerse y ver en que se puede mejorar y que se está haciendo bien y se debe fortalecer y/o mantener. Por ejemplo la rivalidad entre competidores permite conocer que hay en común entre las empresas del mismo sector y que nos diferencia, cuáles son sus fallas para no cometer los mismo error; no muy alejado de esto se debe tener presente que siempre habrá una amenaza de nuevos competidores, lo que quiere decir cada día hay la posibilidad de que nazcan o emprendan nuevas organizaciones que ofrezcan lo mismo que nosotros, por ellos se debe velar por mantener y mejor la marca propia, velar por hacer un buen trabajo.

Es de suma importancia estar evaluando e identificando quienes son nuestros competidores como organización, para así poder crear e implementar estrategias que mantengan a flote nuestra empresa o la empresa a la cual pertenecemos, se debe mantener la credibilidad e implementar acciones para ser atractivos ante nuestros consumidores y/o clientes. Así como detectar oportunidades y amenazas, y de este modo poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Problematización

En este apartado la entidad no suministró suficiente información que permitiera identificar la existencia de otras problemáticas. Se solicitó la información, pero no fue posible acceder a ella, debido a que argumentaron que es confidencial.

La única problemática posible para identificar está relacionada con una de las debilidades adscritas al DOFA de la entidad Cruz Roja Seccional Antioquia, la cual hace referencia al personal de las dependencias de la organización de la Cruz Roja Seccional Antioquia que tienen resistencia al cambio, y con ello propician dificultad para la integración y la evolución de dicha organización.

Es importante tener en cuenta todas las variables que hacen posible un buen desarrollo en pro de la organización, donde el cambio abarca demasiadas posibilidades de generar un crecimiento propio, es por ello por lo que es necesario conocer los factores organizacionales para lograr el desarrollo de la organización y con ello la adaptación de sus empleados.

Diagnóstico

Después de identificar el DOFA de la Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia se evidencia la resistencia al cambio como una de sus debilidades, la cual se considera que es importante abarcar primero por la importancia de los procesos de cambio que se pueden presentar en las organizaciones y cómo estos permiten el crecimiento de las organizaciones, la gestión del cambio siempre tiene un por qué y un para qué, los cuales brindan oportunidades de mejora, un equilibrio pertinente, donde no generen consecuencias que afecten tanto al desarrollo de la organización como la de sus empleados y plantear planes de mejora que promuevan una mayor estabilidad de la organización.

Al hacer un lineamiento de preguntas a la coordinadora de Gestión Humana de la seccional Antioquia se encontraron varios factores por el cual se presenta la problemática de resistencia al cambio y con ello la relación de la cultura organizacional.

Por temas de confidencialidad se dificultó conocer más problemáticas que como psicólogas en formación podríamos abarcar, ya que las dificultades que se nos presentan en el DOFA son más a nivel externo. Sin embargo, en la Cruz Roja Seccional Antioquia, aplican a sus empleados una encuesta de factores psicosociales con el fin de conocer cuáles son los factores que permean hacia una mala gestión. La organización realiza la aplicación de encuestas de factores de riesgos psicosociales la cual les permite medir y conocer los factores que pueden presentarse en la empresa y especialmente que pueden incidir en la resistencia al cambio que se presenta en la organización, pero como ya es mencionado por tema de confidencialidad se dificulta el conocimiento de dichos resultados y de las acciones que ha realizado la empresa; sin

embargo se podría mencionar algunas de las causas por lo que esta se presenta en la empresa, como podría ser una cultura estática, una falta de liderazgo adecuado o motivacional, falta de gestión del cambio, promover el cambio y/o factores motivacionales, la costumbre de algunas personas a realizar sus funciones de la misma manera (poca flexibilidad), miedo a lo desconocido y falta de información de los beneficios del cambio.

Se puede identificar que en la organización lo que se ha hecho para intervenir esta problemática es comunicar y ser claros con la información, pero no han implementado estrategias para obtener mejores resultados, por lo cual no hay conocimiento de cuáles estrategias pueden funcionar o no en dicha empresa para afrontar esta problemática y la cual tiene consecuencias en la organización; por otro lado, también se pudo observar que no se tiene conocimiento de hace cuanto se presenta esta problemática ya que no se ha hecho un estudio para identificar este dato. Al igual que no se puede identificar en qué áreas o sectores se presenta con más fuerza esta resistencia todo esto por no tener un diagnóstico o estudiar un poco más esta resistencia, es importante conocer esta información ya que esta podría brindar causas más exactas y origen de la misma.

Es importante resaltar que la postura que tienen las directivas frente a esta resistencia es un apoyo a que se pueda generar un proceso de transformación cultural, lo que puede indicar que está de acuerdo con los cambios y que apoyó el proceso de dichos, al igual que busca la aceptación y el buen recibimiento de estos. También tiene claro las consecuencias que presenta esta resistencia, esta hace que la implementación de nuevas propuestas se vuelva más lenta, vale aclarar que la resistencia es más un tema situacional que de si los empleados son nuevos o

antiguos en la empresa, se puede identificar que son situaciones específicas las cuales generan más resistencia.

Los cambios se pueden dar a nivel estructural donde abarca los procedimientos, funciones, cargos, divisiones, el organigrama en general, a nivel de talento humano donde se conocen las competencias de las personas y su sistema de motivación, a nivel tecnológico haciendo énfasis al uso de la tecnología y a nivel cultural donde es importante conocer las dinámicas, reglas y normas que propicia la organización.

La resistencia al cambio por parte de los empleados de la Cruz Roja Seccional Antioquia se ve permeado por la inasistencia de parte de los directivos, es decir, los directivos de esta seccional no han implementado estrategias que permitan controlar la resistencia, en la serie de preguntas no plasman el por qué no han implementado estas estrategias, por ello no han generado un buen desarrollo frente a esta seccional.

La falta de participación en los directivos frente a la resistencia esta permeada por una comunicación no pertinente para todos, ya que al no implementar estrategias en los cuales los empleados puedan participar en este proceso propicia una mala comunicación, ya que los directivos sólo comunican el cambio que se hará y con ello si está clara la instrucción dada, más no tienen en cuenta los aportes de los empleados, es por ello por lo que esta es uno de los factores incidentes en la resistencia.

La resistencia afecta varios sectores los cuales produce que el desarrollo que implementan los empleados sea de modo complicado y lento, ante el planteamiento de hacer nuevos procedimientos la resistencia se manifiesta más en dicha situación, por eso es necesario

implementar varias estrategias que conlleven la comunicación, la motivación y con ello la propia cultura organizacional de la Cruz Roja seccional Antioquia, donde de esta se desprenden conceptos que son importantes al contemplar el proceso del cambio, donde se debe tener en cuenta el conjunto de objetivos y lineamientos de la Cruz Roja y que sean participen en el proceso de cambio con el fin de generar un buen proceso y no afectar los recursos humanos que son los que se ven más afectados por dicho cambio.

El término motivación y el compromiso debe estar implementado en este tipo de cambios, ya que es necesario conocer el tipo de motivación que tienen los empleados al desempeñar dichas tareas y con ello el compromiso que deben tener frente a los cambios que benefician la entidad. Aunque en la Cruz Roja no han realizado actividades sobre la motivación directamente, la han relacionado en actividades asociadas a la convivencia laboral y el compromiso organizacional.

Es importante conocer cómo conciben la cultura organizacional en la Cruz Roja ya que partiendo de ello se conocen las gestiones relacionadas con el proceso de cambio, en la entidad la definen hacia el enfoque de lo humanitario y social, aunque en la mayoría de las veces todo se vuelve urgente y no permite la planeación y seguimiento, esto ya que en ocasiones las emergencias ocurren repentinamente y estos no tienen la posibilidad de planear sino de actuar.

Al no tener estudios o revisión de esta problemática la relación entre la cultura organizacional y la resistencia no está muy planteada ya que no se encuentra un proceso adecuado que permita conocer de manera puntual estas afectaciones.

TALENTO HUMANO DE LA
CRUZ ROJA SECCIONAL
ANTIOQUIA



La institución adopto diferentes medidas para conservar a todo el Talento Humano de la sección, sin afectar las condiciones laborales

Marco Referencial

Marco legal

En el marco laboral de nuestro país hay leyes, decretos y normas que amparan el bienestar de los empleados y con ello a quien dirigen sus servicios ya que son entendidas como instrumentos para conocer, representar y transmitir a otras personas, diferentes conocimientos. Para este proyecto se tienen en cuenta varias normas donde cada uno cubre aspectos importantes para todos los que hacen parte de una organización, empresa y entidad.

Mediante la Constitución Política de Colombia, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Protección Social y el Ministerio de Ambiente se crearon normas, leyes y decretos las cuales se utilizan en la Cruz Roja Seccional Antioquia.

Resolución 2646 de 2008. Riesgo psicosocial

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Esta Resolución es importante ya que, por medio de esta Batería de Factores Psicosociales, en la entidad evalúan cuál de los factores está propiciando un mal desarrollo y con ello los efectos que contienen dichos factores. Evaluar los factores psicosociales es de carácter necesario, ya que el desarrollo de dicha organización empieza desde los recursos humanos, teniendo en cuenta el ambiente laboral y las patologías.

Decreto 1072 del 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Es importante conocer los artículos pertenecientes a este decreto, ya que en este lineamiento está permeado todo lo que tenga relación con el sector trabajo y con ello la importancia de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, el cual mediante de este nos permite conocer cuáles son los riesgos laborales y cómo manejarlo.

Los siguientes decretos relacionados con la calidad de vida laboral se toman en relevancia ya que es importante conocer la relación entre calidad laboral y con ello la gestión adecuada para un cambio organizacional, evitando así una resistencia frente al cambio. Una calidad de vida laboral tiene concordancia con la gestión del cambio bien implementado, ya que la resistencia permite un desarrollo no beneficioso para los empleados y con ello genera un malestar frente a la calidad laboral que debe de tener un empleado, por consiguiente, se trae a colación en el presente marco legal, ya que una resistencia hacia el cambio genera un malestar en la calidad laboral de los miembros de una organización.

Del Decreto 1567 de 1998 el Artículo 24 Área de Calidad de Vida Laboral.

El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

El bienestar y la calidad de vida de un empleado es uno de los factores más necesarios, es por ello por lo que se creó el decreto 1567 de 1998 con el fin de desarrollar programas para que

permitan la satisfacción de los miembros de la organización, propiciando una buena condición de la vida laboral.

Decreto 1567 de 1998 Artículo 25. “Proceso de Gestión de los Programas de Bienestar. Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación”:

A) Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional.

B) Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles;

C) Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.

D) Evaluación y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de estos y decidir sobre su modificación o continuidad.

Decreto 1567 de 1998 Artículo 27. Proyectos de Calidad de Vida Laboral.

Los programas de incentivos que se desarrollan mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodología que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

El artículo 24, 25 y 27 se encaminan hacia el bienestar y la calidad de vida de los empleados, lo cual es necesario implementar estrategias, actividades y programas para atender las necesidades de los empleados, sin embargo, es necesario, conocer las necesidades de la familia de los miembros de la organización ya que por medio de esto el bienestar del empleado también se ve permeado.

Decreto 1227 de 2005 Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998. “Con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas”:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos.

PARÁGRAFO. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.

Cada uno de estos programas implementados, y la similitud entre los artículos propician estrategias las cuales son adecuadas y pertinentes para la evaluación tanto de los factores psicosociales como del bienestar y la calidad de vida del empleado. Donde cada intervención es necesaria para un adecuado desarrollo tanto para el empleado como para la organización.

Marco Histórico

A nivel histórico varios autores han dado su aporte frente a lo que consideran resistencia al cambio y con ello los factores desencadenantes que este trae. Al pasar el tiempo, el término resistencia y hablando desde el campo organizacional con relación al cambio, ha permeado en algunas organizaciones lo cual es necesario conocer las causas por el cual los empleados se adhieren a este hecho. Varios autores definen la incidencia de este factor.

Las organizaciones cambian porque se ubican en un fluir de competencia con aquellas otras con las cuales comparten el mercado. Porque en ese escenario de competencia existe la oposición de contrarios (dialéctica) que las obliga a responder permanentemente para poder mantenerse vigentes y, por lo tanto, cambiar. Y si cambian las organizaciones cambia el escenario y si cambia el escenario obliga a cambiar a las organizaciones y así sucesivamente. (Acosta R., 2002, p. 21). Con esta investigación se puede concluir como ya ha sido mencionado anteriormente que en las organizaciones están en constante cambios y esto no es de ahora sino desde hace mucho tiempo; en esta investigación también se socializan las respuestas de cuatro

preguntas las cuales se pueden implementar para tener más claro el concepto de cambio organizacional estas preguntas son: ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?, ¿Por qué cambian las organizaciones?, ¿Cómo cambian las organizaciones? ¿Qué es el cambio organizacional? Es muy valioso la respuesta de estas preguntas ya que permiten un mejor concepto sobre el tema.

Es importante mencionar que se puede presentar una resistencia, como se puede evidenciar en un estudio realizado por Salgado Roa, Lería Dulčić, Arcos C, Pineda A, y González C. (2018):

Los resultados dan a conocer una actitud positiva hacia el cambio organizacional, sin embargo, una mediana resistencia al mismo. Si bien esto pareciera ser contradictorio, las dimensiones Actores Organizacionales Asociados a los Otros y Agentes de Cambio puntúan más bajo, lo que significa que la resistencia estaría asociada a una percepción negativa de los factores de tipo externos y no individuales (p.124).

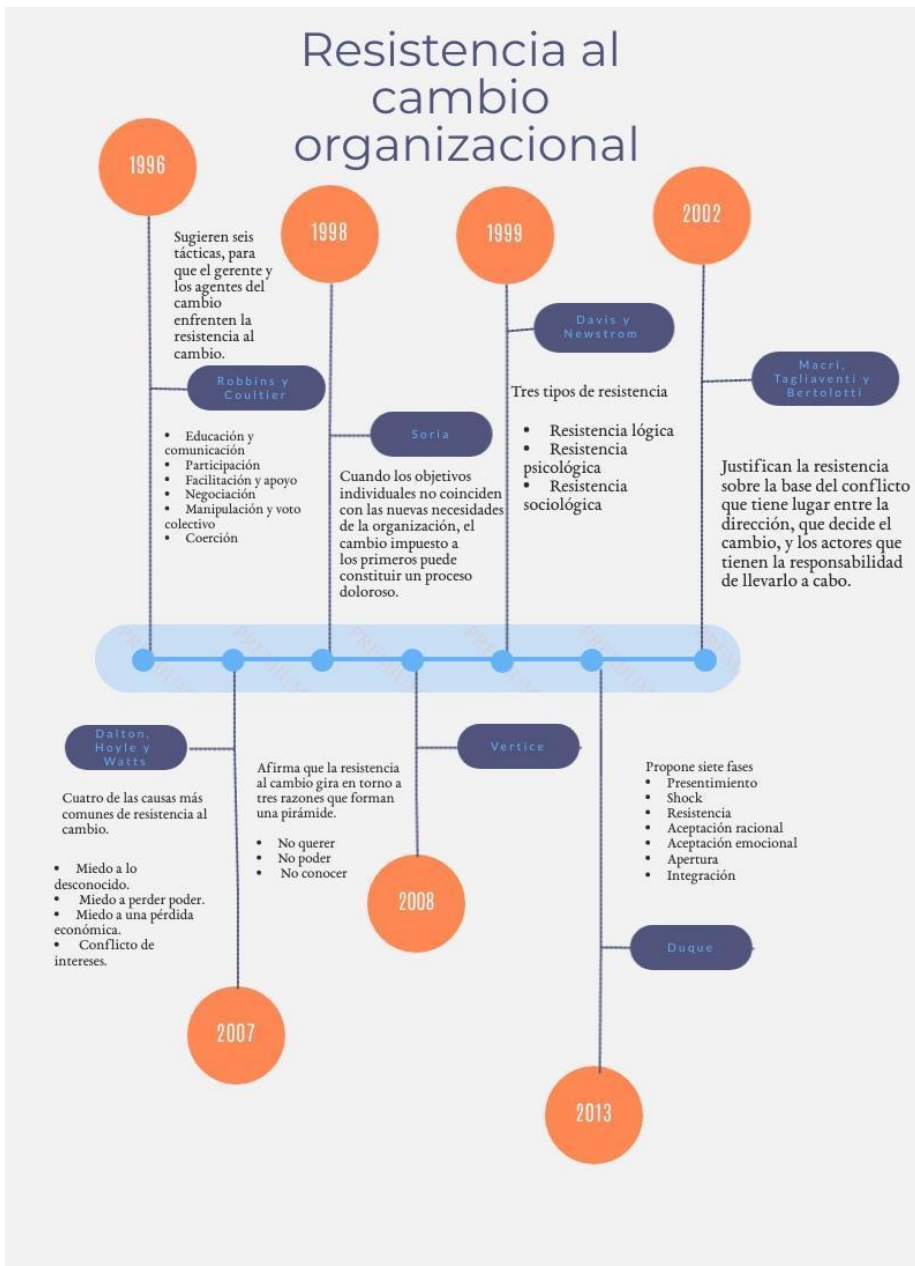
Con este resultado podemos observar que la resistencia al cambio se puede presentar de manera externa e individual, en este estudio se evidencio por factores externos a los mineros; En el presente estudio los trabajadores involucrados en procedimientos de producción como profesionales, técnicos y operadores de maquinaria presentaron una actitud propensa de cinismo al cambio, lo que se traduce en una percepción de desconfianza frente a las capacidades de los agentes precursores del cambio, es decir las jefaturas.

Dado que los seres humanos somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable pérdida que dicho cambio puede representar sobre todo si el cambio no ha sido escogido por nosotros. Por ello es muy común que se presente la resistencia a los cambios que se nos impone en nuestro trabajo, ello implicaría un cambio a nuestra rutina que ya se tiene establecida, que ya ha sido interiorizada de nuestro trabajo, es aprender cosas nuevas, a veces puede representar más carga o menos carga en nuestro que hacer.

Con frecuencia se puede presentar que las personas levanten barreras u obstaculicen el proceso de cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza o por sentir que su seguridad está siendo amenazada; una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician de él, mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se puede presentar la resistencia al verse afectados de diferentes modos o en diferentes situaciones. En una empresa no se consigue un apoyo absoluto al implementar o iniciar un proceso de cambio como se evidencia en este estudio realizado, algunos empleados mostraron un apoyo moderado o mejor dicho débil; sin embargo, al implementar o diseñar una buena propuesta del proceso puede ser lo más conveniente al momento de enseñar o proponer dicho proceso.

Esta línea de tiempo representa los puntos más relevantes dados de cada autor, donde cada uno de estos ayuda a conocer los puntos en la cual se pueda crear una estrategia para la resistencia al cambio.

Figura 1
Fuente: Elaboración propia



Marco teórico

Gestión del cambio

Los cambios son procesos habituales en las organizaciones, los cuales permiten dar respuesta o ayudar a las mejoras para la empresa; es muy importante conocer e implementar cambios positivos en nuestro lugar de trabajo, esto ayuda a creer y hacer mejores. Claro está que estos cambios muchas veces no son bien recibidos o adaptados por los colaboradores, pero es responsabilidad del director comunicar la visión con convicción y confianza, para ganar el compromiso de los colaboradores con el cambio.

El cambio organizacional es definido por (Malott, como se citó en Acosta, 2003) “como un estado constante de alteración, variación o modificación; el cambio se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como externo”. Es claro que producir cambios en las organizaciones implica actuar sobre la unidad mínima de la intervención humana en los procesos productivos, es decir, la conducta, pero atendiendo, también, tanto los procesos que constituyen la dinámica interna de la organización como los factores del entorno empresarial. El cambio puede ser analizado desde diferentes perspectivas, como la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y desde la conducta del ser humano, ya que su acción determina la aceptación o rechazo a los procesos de cambio.

El cambio se puede entender como el proceso por el cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro, donde se desea llegar generalmente buscando incrementar la efectividad de la organización; el objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar

nuevas maneras de usar los recursos y las capacidades para aumentar la habilidad de la organización y para el mejoramiento de dicha empresa.

Volodina, (2010) Afirma:

Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. Sin embargo, se debe tener presente que cuando una organización cambia, las personas que la integran se afectan, su calidad de vida se afecta ya que se aumentan los niveles de tensión y se altera la percepción de estabilidad y seguridad, lo cual afecta su eficacia y por ende el desempeño organizacional.

Hoy, casi todas las organizaciones entienden que hay que hacer cambios para desarrollarse. Si no se logra hacer cambios, la empresa se quedará con lo mismo, con lo ya conocido y más cómodo, pero no podrá sobrevivir en el mundo donde reina la competitividad. Cada empresa tiene que comprender lo que es el cambio y gestionarlo para poder sobrevivir, adaptarse al entorno, puesto que la gestión del cambio es la gestión del futuro. Así se puede decir que el cambio tiene un valor positivo. El proceso del cambio es complicado puesto que el cambio lo introducen personas y afecta a personas, es decir, las personas son su causa y su fin. Las personas son muy emocionales, gran parte del comportamiento de la gente se basa en las emociones. A lo largo del proceso del cambio organizacional, empezando desde el principio, desde la toma de decisión y el diagnóstico que encuentra la necesidad de hacer el cambio, las decisiones y la actitud del directivo normalmente chocan con las emociones de los empleados. El error principal es pensar en el cambio como en un acontecimiento que no está ligado con emociones.

Según Contreras Sanchez (2018):

La gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar correctamente las tareas de cada puesto de trabajo.

El desarrollo del aprendizaje por medio de las experiencias puede resultar ser más efectivo para implementar competencias y generar cambios de comportamiento en las organizaciones, al exponer a un trabajador a situaciones que requieren nuevas habilidades, y que conlleven un grado de riesgo controlado por sus superiores, hace que el empleado tenga la posibilidad de desarrollar en su trabajo en aspectos como:

1. Liderar un proceso de cambio.
2. Gerenciar una crisis.
3. Rotar hacia otra tarea funcional.
4. Encargarse de alguna tarea del área similar, pero de carácter superior.
5. Liderar un proyecto.
6. Manejar un equipo de trabajo de alto nivel y composición en número.

Muchas veces se habla de la necesidad de que la empresa sea capaz de adaptarse a los cambios del mercado actual, dinámico y altamente competitivo, sin embargo, es de aclarar que muchas veces las organizaciones no son realmente nada, sino un constructo abstracto, quienes tiene que adaptarse al cambio son las personas. Por mucho que una empresa, o, mejor dicho, la

dirección de la empresa quiera adaptarse al cambio, si las personas que trabajan en ella no quieren o no saben, no lo conseguirá. La gestión del cambio en las organizaciones dependerá, por tanto, de las personas que trabajan en ellas y de las herramientas que tengan.

Para (Pérez Soler, 2019) Un modelo de gestión del cambio basado en las personas deberá tener en consideración, como mínimo, los siguientes puntos:

- **Motivación y cambio.** Desde la psicología, y más específicamente la psicología organizacional, sabemos que las motivaciones personales son las que determinarán la actitud ante la necesidad de asumir o implementar cambios en los procedimientos de trabajo. Por tanto, cualquier modelo de gestión del cambio tiene que lograr alinear las motivaciones personales, individuales, con las de la organización. Ese sería el gran reto.

- **Recursos para el cambio.** Por otra parte, es imprescindible que la organización proporcione a las personas herramientas y recursos para hacer frente al cambio, siendo este en muchas ocasiones el talón de Aquiles. Quién no ha oído que se pide a un trabajador que se adapte a un nuevo protocolo de trabajo, pero con una formación mínima sobre el mismo.

- **Flexibilidad.** De una parte, el cambio no es una situación de todo o nada, sino que es un proceso progresivo de ajuste y reajuste, que requiere habitualmente de tiempo. Además, todas las personas no tienen la misma capacidad para adaptarse al cambio, por lo que nos podemos encontrar en un mismo equipo personas adaptadas totalmente a un nuevo requerimiento y otras que están en fase de lograrlo. Una excesiva rigidez en cuanto a la forma de gestionar el

cambio o el tiempo para adaptarse, por ejemplo, harán que la persona sienta ansiedad y tenga mayores dificultades para lograrlo.

Hay muchas teorías sobre el cambio, pero una de las más reconocida es la John Kotter, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard; (Kotter, 2012) presenta en su libro “Liderando el cambio” 8 pasos para este proceso.

Primero establecer sentido de urgencia, en este primer paso se debe argumentar porqué la necesidad de un cambio; se le debe dar a entender a la organización la necesidad del cambio esta información la deben brindar los responsables de esta gestión. Todo debe ser bien planificado y expuesto a los directivos y gerentes de la empresa, no es necesario que solo sean datos, sino que también hay que intentar prever lo que sucederá a futuro y como el cambio que proponemos puede salvar las dificultades que se avecinan, o cómo explotar nuevas oportunidades de negocio que se van a presentar y para las que el cambio se preparará la empresa.

Segundo formar una coalición, para desarrollar este paso se deben identificar los líderes con influencia, aquellos que comparten la misma visión y hacerles partícipes del cambio; trabajar con ellos para llevar a cabo el cambio. Sin embargo, es de suma importancia que el grupo seleccionado tiene la suficiente representatividad dentro del colectivos, es conveniente que no todos sean del mismo departamento ya que esto nos permite llegar a más departamentos y que todos conozcan y nos apoyen en nuestro proyecto para la implantación de cambios

Tercero desarrollar una visión clara para el cambio; el cambio no siempre es bien recibido y la resistencia al cambio es nuestro mayor enemigo en estos procesos, por ello hay que desarrollar una visión que sea fácil de transmitir, que sea clara para los involucrados, para todos los colaboradores y directivos de la organización. Hay que identificar los puntos clave por los

que es necesario el cambio, describir las estrategias que se implementarán para alcanzar los beneficios de nos brinda el cambio que vamos a implementar

Cuarto comunicar la visión, una vez se tiene clara la visión, se debe comunicar a toda la empresa, podemos encontrar resistencia, por lo que es determinante transmitirla una y otra vez hasta que llegue a todos los sectores de la organización; es importante que se comuniquen con ejemplo si es necesario y responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en la planeación.

Quinto eliminar obstáculos, en este punto aún pueden aparecer quienes se resistan al cambio, pero ya es mucho el cambio que se ha recorrido por lo que no podemos permitir que por muy pocas personas se nos derrumbe todo lo que hemos construido, se debe implementar estrategias para que esas personas que aún no se han adaptado a los cambios se conecten y vean que, si bien existen riesgos, se debe trabajar para alcanzar los beneficios y explotar lo positivo de dicho proceso. Es importante mantener motivos a los colaboradores y promover el cambio

Sexto asegurar triunfos a corto plazo; no es un secreto que los cambios y los procesos no darán resultados inmediatamente, por ello conviene definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado ya que nos sirve para reforzar el avance del proceso de cambio. Estos pueden ser proyectos los cuales nos permitan esgrimir la rentabilidad del proyecto como un argumento a favor de nuestra propuesta de cambio. también hay que agradecerle a nuestro equipo el esfuerzo y dedicación ya que por ellos se ha podido y se puede alcanzar con éxito las metas fijadas

Séptimo construir sobre el mismo cambio, en este paso no nos podemos confiar, no se puede creer que por alcanzar un éxito u obtener un beneficio ya el cambio se ha conseguido, ya que esto podría derrumbar o tirar por la borda todo lo que se ha construido. Con el primer éxito

hay que seguir mejorando, nuestro primer logro nos da motivos para continuar con nuestro proceso, en este punto aún no se ha consolidado nuestro cambio, pero las personas están abiertas a mejoras continuas sobre la misma visión.

Octavo anclar el cambio en la cultura de la organización, por último, cuando nuestro proceso se haya completado o consolidado debemos “volver a empezar”, volver a proponer un cambio que prepare a la organización para lo que viene. Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la empresa, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua.

Tipos de cambios

Algunos tipos de cambio en las organizaciones pueden ser, según (Ruiz , 2018)

Estructura: La mayor parte de los cambios que se dan en una organización suelen ser de este tipo. Un cambio en la estrategia puede dar origen a cambios en la estructura organizativa de la empresa. Esta última, normalmente, está definida por las especializaciones de trabajo. Por ejemplo, se podrían poner más responsables departamentales o eliminar dichos niveles de jerarquía.

Tecnología: Con el fin de mejorar la productividad empresarial se suele invertir en nuevos equipamientos, herramientas o automatizaciones. Sin duda, es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que va a mejorar la forma de mejorar la producción de los productos y servicios de la empresa. Asimismo, aumentará su calidad.

Personal: En esta área se trata de cambiar comportamientos, actitudes o percepciones.

Debes tener en cuenta que hacer equipos de trabajo cuesta tiempo, y los cambios suelen afectarlos. También se suelen cambiar los gerentes con el fin de aportar una perspectiva diferente a la empresa. Pero, sin lugar a duda, el personal es uno de los valores más importantes de cualquier organización. El motivo de esto es porque lo que hace competitiva a una empresa son las habilidades y capacidades de su personal. (Ruiz , 2018)

Modelos para la gestión del cambio

Existen diferentes teorías que hablan sobre los factores y pasos que seguir para actuar en caso de que se produzcan cambios en una organización.

- **Modelo de Roger**

El modelo de Roger se basa en 5 etapas para hacer un proceso de gestión de cambio

1. **Conocimiento:** Es el primer paso del proceso y comienza cuando el individuo tiene en conocimiento la existencia, no sólo de la innovación, sino que también de cómo funciona. Esta etapa es importante en la distinción de individuos que adoptan en etapas tempranas de la difusión, con respecto a los que las adoptan en etapas ya más maduras. En esta etapa se debe concientizar de la importancia del cambio.
2. **Persuasión:** En esta etapa el individuo se forma una opinión favorable, o desfavorable acerca de la innovación. En este momento se genera un interés por el cambio, los beneficios que se puede presentar gracias a la implementación del cambio.
3. **Decisión:** Es la etapa en la que el individuo inicia una serie de actividades con el objeto de adoptar, o rechazar la innovación. Si decide rechazarla, las dos etapas

- posteriores no se ejecutan. Es un punto muy importante ya que se debe conseguir que se acepte la implementación de la gestión de cambio que se quiere adoptar.
4. **Implementación:** Tras aceptar la innovación, la pone en uso dentro de las actividades cotidianas. Al ser aceptado el cambio se empieza a adoptar en la cotidianidad de la organización.
 5. **Confirmación:** Es una actividad en la que un individuo busca refuerzo sobre la decisión ya tomada. En la última etapa se evalúa y se adopta por completo el nuevo cambio

- **Modelo de Kurt Lewin**

También se conoce por el modelo de las tres fases:

1. Descongelamiento
2. Cambio
3. Congelamiento

- **Modelo de Greiner**

Este modelo se basa en cuatro factores:

1. Edad de la empresa
2. Tamaño de la organización
3. Fases de evolución
4. Tasa de crecimiento de la organización

- **Modelo de Albrecht**

Este modelo recuerda que el cambio puede ocasionar que la calidad del servicio sea inferior al principio, se cometerá errores, habrá quien se resista al cambio y habrá escepticismo y confusión hasta que no se empiecen a notar los primeros síntomas del cambio y se adopten los nuevos hábitos.

- **Modelo Adkar:**

Este modelo consta de cinco fases:

1. Conciencia de cambio.
2. Deseo de participar en ese cambio.
3. Conocimiento de cómo realizar ese cambio.
4. Capacidad o habilidad para llevarlo a cabo.
5. Mantener ese cambio (refuerzo). (Ruiz, 2018)

¿Cuál es la actitud principal de los empleados frente al cambio? Ellos se oponen, consciente o inconscientemente, al cambio. Es decir, en todo proceso del cambio se puede notar el fenómeno de la “resistencia”. La resistencia al cambio es un proceso muy normal y habitual. Para comprender mejor el proceso de resistencia, es necesario entender los motivos, que pueden ser causas de ella (Volodina, 2010).

Cultura organizacional

López, Marulanda y Isaza (2011) Afirman:

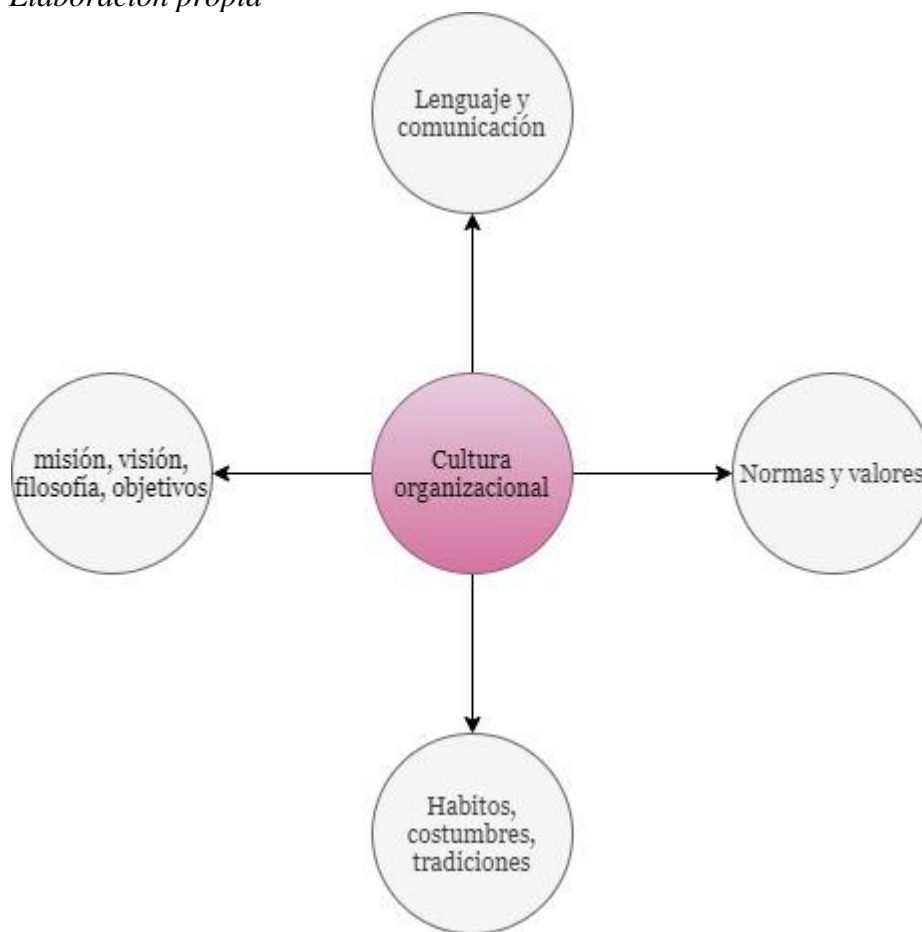
La cultura organizacional incluye todo tipo de valores, tradiciones, rituales, estándares y comportamientos que determinan cómo actúan las personas en las organizaciones; el reto es tener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento en la organización. Para ello requiere de una estrategia de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia alcanzada (p. 137)

Las organizaciones tanto formales como informales se rigen por valores, normas, tradiciones, entre otros; que al pasar del tiempo cambian con el fin de que rijan en pro del bienestar humano, sin embargo, la cultura organizacional condiciona el actuar de sus empleados debido a que estas normas son necesarias para el ambiente laboral.

No solo la cultura organizacional está permeada por un conjunto de normas, reglamentos, valores etc. Sino también en conjunto con la misión, la visión, la filosofía, objetivos y de más, un conjunto de términos que permitan caracterizar a la empresa y brindarle un sentido amplio a nivel de diferencias con las demás organizaciones, siendo un conjunto de significados compartidos y una construcción por los miembros de la empresa. La cultura organizacional puede ser definida en la siguiente gráfica sin olvidar que hay más elementos que la componen como el bienestar laboral y de más.

Figura 2

Fuente: Elaboración propia



La cultura organizacional también tiende a tener relación con el bienestar laboral, esto se debe a que cuando las organizaciones están orientadas más al empleado que al trabajo y los directivos se involucran tanto con el aspecto personal de estos mismos, este tipo de organizaciones ofrece más oportunidades de formación y le permite al empleado desempeñarse en el cargo al cual pertenece, es aquí donde el concepto de motivación permea a la empresa debido al interés del empleador hacia sus empleados.

Algunas organizaciones tienden a diferenciarse de las demás, debido a la cultura organizacional que promuevan, está claro que algunas empresas optan por hacer más énfasis en

su modo de producción y en cómo salir a la luz en el mercado, por ello cargan a sus empleados de más trabajos y conciernen cierto tipo de injusticias, frente a cargos inadecuados para el personal, responsabilidades de más, entre otros. Sin embargo, las empresas que cuentan con una buena cultura y clima laboral propician una buena motivación entre sus empleados y con ello una satisfacción laboral tanto para los empleados como para la empresa.

La gestión del cambio y la cultura organizacional son conceptos que son necesarios dentro de una organización, debido a que si se hacen cambios pertinentes en la empresa va a generar un buen desarrollo y crecimiento para los empleados y la empresa como tal; y con ello la cultura organizacional que propicia un ambiente adecuado, así los empleados se sienten cómodos y generan un buen ambiente laboral

Existen elementos relacionados con la cultura organizacional. Salazar et al. (2009) afirma:

•**Identidad de los miembros:** si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

Una buena cultura organizacional permite que los empleados se identifiquen con la organización, donde permite un buen desarrollo y el factor personal se alía con el factor laboral.

•**Énfasis de grupo:** si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

Las tareas que le pertenecen a cada empleado son definidas si son realizadas por grupos o de manera individual, donde cada empleado tiene la responsabilidad de cumplir con su obligación.

•**Perfil de la decisión:** si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

Tomar decisiones en una organización es un proceso fundamental, en el cual cada acción que se genere debe ir encaminada en el bienestar laboral tanto para los empleados como para la organización.

•**Integración:** si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

Hay responsabilidades las cuales deben hacerse de forma grupal o individual, teniendo en cuenta las funciones que necesitan relacionarse con las demás.

•**Control:** si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

El control es propiciado tanto por los empleadores como por los empleados, cada uno debe de tener la responsabilidad de auto controlarse con cada cargo que tiene.

•**Tolerancia al riesgo:** si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

Tener la capacidad de fomentar actividades alternas, las cuales propicien la innovación y la creatividad.

•**Criterios de recompensa:** si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

Las recompensas se darán según bajo la clasificación que propicie la empresa, ya sea por rendimiento, comportamiento, entre otros.

•**Tolerancia al conflicto:** si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

Es importante que los empleados tengan la capacidad de la tolerancia a la frustración, ya que de ello se desencadenan los conflictos, por eso esta capacidad debe permear en todas las organizaciones.

•**Perfil de los fines o medios:** si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

Los directivos deben decidir cómo será su proceso en cuanto al desarrollo que quieran obtener, por medio de qué elementos y su resultado.

•**Enfoque de la organización:** si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Los directivos deben identificar el enfoque el cual quieran generar, ya sea si están orientados hacia la organización, o enfocados al mercado.

Salazar et al. (2009) afirma:

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vistas a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes (P.70):

- La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección —que se aplican cuando los objetivos no se cumplen— entre otros.
- La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera. (P.70)

En la cultura organizacional permean conceptos tanto a nivel externo e interno de la organización, por lo cual la cultura puede solucionar o no los conflictos que haya, según la perspectiva que se tenga.

La cultura organizacional está permeada a cómo los empleados perciben el ambiente laboral, ya que, de esta manera, los empleados se apropian de ella y constituyen de manera subjetiva todas estas series de normas y conductas propias de la organización. “Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilar. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura” (Chiavenato, 2007, p. 72).

La cultura organizacional debe generar un sentido de identidad, facilitar la adaptación al cambio tanto a nivel de empresa como externo, y constituir un cambio apropiado para las demandas y exigencias que pide el mercado laboral, mantener estable el sistema social interno y con ello ser un ambiente adecuado que la diferencie de las demás organizaciones.

Según Chiavenato (2010):

La cultura organizacional es como un iceberg, en la que en la parte superior que sale del agua sólo están los aspectos visibles o superficiales que se observan en la organización y que son consecuencia de su propia cultura. De esta forma, el tipo de edificio, los colores utilizados, el espacio, los tipos de oficinas y mesas, los métodos y procedimientos, las tecnologías utilizadas y aplicadas, los nombres y descripciones de los puestos, así como las políticas de administración de recursos son algunos de los aspectos visibles que se pueden considerar. En la parte oculta o sumergida están los

aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más complicada. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura, como los “patrones de influencia y poder, las percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas y relaciones afectivas” (P. 85)

En consiguiente debe ser caracterizada por ser colectiva, fundamentada en la historia, la dinámica y el simbolismo que caracteriza la organización, cumplir con valores y principios fundamentales donde se propicie una adecuada normatividad sin dejar de lado el bienestar de sus empleados. En el mismo contexto, Cameron y Quinn (2011) en la primera dimensión hacen referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). En la segunda dimensión plantean dos valores que se contraponen: primero, la preocupación de la organización por su personal y procesos, y segundo, por sus clientes, competidores y entorno.

(Denison et al., 2003, como se citó en Carro, Sarmiento, y Rosano, 2017) afirman:

Describen un modelo de cultura organizacional como una teoría que se relaciona con el desempeño de la empresa representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización como el corazón de la organización. Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia (P. 354)

Denison et al. (2003) describen los cuatro cuadrantes del modelo de la siguiente forma:

- **Involucramiento:** “Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de

la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia”. Se subdivide en orientación al equipo, desarrollo de capacidades y empoderamiento.

El aporte de las personas que hacen parte de la organización es muy importante, ya que todos constituyen la empresa y es por ello por lo que su construcción subjetiva es pertinente para el crecimiento de la organización.

- **Adaptabilidad:** “Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí”. Se subdivide en enfoque al cliente, creación del cambio y aprendizaje organizacional.

Esta competencia es una de las más importantes que deben de tener los miembros de una organización, ya que siempre se está en constante cambio y es necesario tener la capacidad de adaptarse a todos los cambios que sean necesarios para el bienestar y calidad en pro de la organización.

- **Misión:** “Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro”. Se subdivide en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

Toda empresa debe encaminarse hacia una misión y realizar estrategias que permitan el cumplimiento de ésta.

- **Consistencia:** “Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas”. Las organizaciones que cumplan con esta característica tienden a tener una cultura fuerte que influye en el comportamiento de los empleados. Se subdivide en coordinación e integración, valores centrales y acuerdos.

La consistencia, y la persistencia son términos que deben permear una organización ya que mediante de estos se logran objetivos que hacen posible el cumplimiento de actividades íntegras.

Figura 3

Fuente: *Denison et al. (2003, p. 209).*

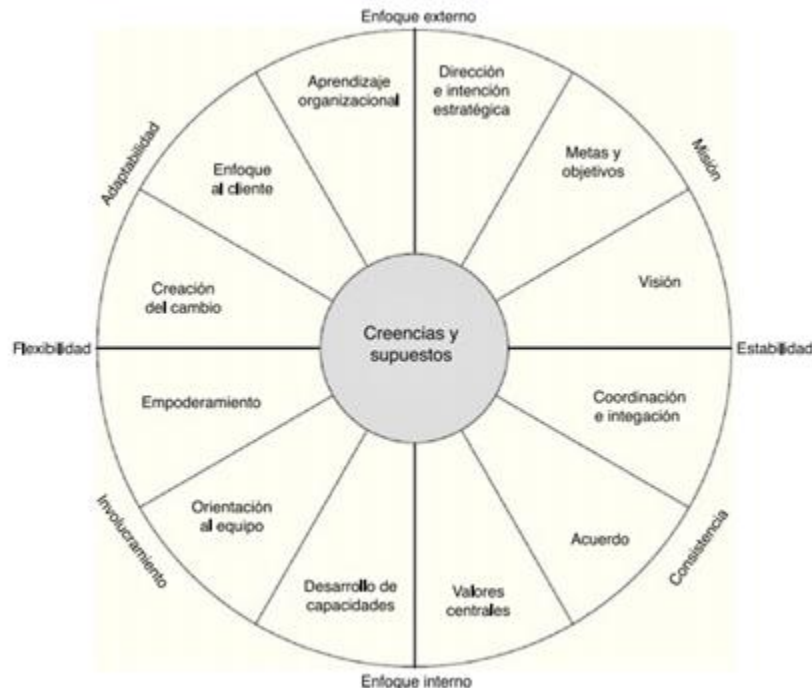


Figura 3. Modelo Denison (2003)

Este modelo también a menudo ha sido usado como parte del proceso de diagnóstico del perfil específico de cada organización con el fin de resaltar las fortalezas y debilidades de su cultura, sugiriendo estrategias que impulsen su efectividad (Denison et al., 2003, como se citó en Carro, Sarmiento, y Rosano, 2017).

La fuerza y la creencia que tenga la cultura organizacional es el resultado de la medición de los cuatro cuadrantes propuestos por Denison, dependiendo de los resultados de cada uno de los ítems se debe de tomar decisiones frente a mejorar los procesos que se han realizado dentro de la organización con el fin de generar una relación positiva con el desempeño tanto para quienes la conforman como a quienes va dirigido.

La cultura organizacional como componente esencial en la búsqueda de la calidad.

(Gardey y Stempels, 2017) afirman:

La vinculación entre calidad y cultura organizacional constituye un punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan la certificación por la norma ISO. Dado que el mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad requiere que la cultura organizacional se convierta en un elemento estratégico. Al respecto, puede decirse que actualmente el concepto de calidad se ha convertido en un tema de vital importancia para las empresas que quieren posicionarse en el mercado. La implementación de un sistema de gestión de calidad ha sido una de las estrategias que las organizaciones han tomado, realizando la mejora continua y orientándose a la satisfacción del cliente (P. 18)

Es muy importante tener una buena característica de la cultura organizacional ya que de ella se desprenden varias estrategias que benefician a la empresa, tanto para sus empleados como para el mercado laboral, ya que consideran la organización como un lugar adecuado para desempeñar funciones que propicien una buena calidad.

Cuando una organización decide implementar normas, estos deben tener en cuenta los objetivos por el cual se plantean las mismas; como uno de estos objetivos está relacionado con prestar un servicio de calidad, tanto al cliente como a sus miembros de la organización es indispensable aumentar el grado de satisfacción. Los directivos que estén orientados a la calidad ganarán confianza y cooperación por parte de los miembros propiciando así una buena comunicación entre los mismos.

(Caicedo y Caldas 2002, como se citó en Gardey y Stempels, 2017,) Afirman:

En las organizaciones la calidad ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo encaminado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia, como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado. De esta forma, la organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad se caracteriza por tener una misión compartida por todos sus miembros y una visión a largo plazo plasmada en sus objetivos y estrategias (P. 136)

Vesga (2013) Afirma:

Es necesario tener en cuenta que para que se conduzcan con mayor probabilidad de éxito los sistemas de gestión en las organizaciones se debe partir siempre de la caracterización o análisis de la cultura; esto es, hacer un estudio para conocer y comprender los aspectos

que la definen. Acto seguido, se efectúa una comparación de estos resultados con las características de los sistemas de gestión con el propósito de identificar el grado en que los factores de la cultura y los sistemas de gestión son coherentes entre sí. (P.97)

Con el fin de conocer cuáles son los factores que generan malestar y propician una mala calidad para la organización, el sistema de gestión cumple un rol fundamental ya que en ello se realiza la integración de cuáles son los factores que necesitan cambios, el describir la cultura organizacional propicia una buena lectura de los sistemas de gestión.

La incidencia de factores para el mantenimiento de la cultura organizacional

Cuando la cultura de una empresa se construye y es establecida, raramente se desvanece. Para el mantenimiento de la cultura, es necesario tener en cuenta: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización

(Gardey y Stempels, 2017) afirman:

- **“La selección:** El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales. Esto puede ser a propósito o inadvertidamente”.

Es pertinente evaluar los empleados y con ello, quienes no promueven una buena cultura y constituyen la dinámica del sabotaje, hay que tener en cuenta que no todos los empleados lo hacen a propósito, sin embargo, debe considerarse reevaluar las estrategias que promuevan mejor la comprensión de la cultura organizacional.

- **La alta gerencia:** Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones reeditarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.

Los directivos de la organización promueven normas y reglamentos para una mejor convivencia y con ello una cultura organizacional adecuada para su empresa, por ello deben de evaluar cuál es la normatividad y las acciones más pertinente para promover un buen ambiente laboral.

- **La socialización:** Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que, al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidas. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se denomina socialización (P. 26-27)

Es importante que los empleados nuevos tengan una buena socialización de cómo es la cultura organizacional en dicha empresa, sus normas, valores, objetivos, entre otros. Con el fin de que el empleado haga propia esta cultura en sí mismo.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio organizacional son todas aquellas situaciones que viven o experimentan los empleados que se ven empujados hacia un proceso de cambio que implica

modificaciones en sus hábitos y rutina; la resistencia al cambio es un factor que se presenta en las organizaciones cuando se inicia un proceso de cambio. Como afirma García, (s.f) La resistencia al cambio es el hecho de negar la posibilidad de generar una modificación de algo que hacíamos de una determinada manera. Aparece cuando sentimos esa incertidumbre, esa pérdida de control, ese miedo. Y surge porque creemos que debemos frenar la posibilidad de esa modificación para salvarnos de algo, para no perder algo. Miedo a lo desconocido, al fracaso, posible desconfianza en algunas personas, pueden ser motivos de esta resistencia.

Esta resistencia se puede presentar por varios motivos entre ellos los ya mencionados estas son variadas, por ejemplo:

- Miedo a lo desconocido
- Desconfianza en las personas que lo introducen (líderes) o en el propio clima laboral
- Baja o nula flexibilidad organizativa
- Temor a no tener destreza en el nuevo entorno o no saber aplicar con soltura lo que se requiere en el puesto o cargo
- Miedo al fracaso
- Aumento de las responsabilidades
- Percepción de amenazas
- Falta de información

- Factores históricos y vivencias pasadas
- Resistencia a experimentar y salir de la zona de confort

Según Kurt Lewin, existen tres causas para la resistencia al cambio:

- La cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales.
 - El interés propio, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación.
 - La percepción de metas y estrategias de la organización, no entendiendo porque se necesita un cambio o meta nueva.

Si bien son muchos los motivos o causas para que se dé la resistencia al cambio, también es cierto que se puede superar este factor. Para poder vencer la resistencia al cambio de la empresa hay que ser consciente de que esta resistencia existe, intentar conocer las causas que dan lugar a esta resistencia al cambio y luchar contra las causas que dan lugar a ello de la mejor manera posible. Para vencer esta resistencia en las organizaciones es importante el trabajo en equipo y una buena comunicación, ya que estos también pueden ser algunos de los motivos por los cuales se presenta dicha resistencia, se debe siempre observar y hacer ver los beneficios y las oportunidades que los cambios ofrece a las empresas.

Macías Sánchez, Tamayo Maggi, & Cerda Paredes (2019):

La resistencia al cambio no tiene una etapa ni un momento definido para manifestarse, se puede presentar en cualquier tiempo, y de diferentes maneras, por lo que la gerencia debe

estar alerta a sus síntomas, y es más difícil manejarla cuando se va presentando poco a poco, aparece y desaparece, sin llegar a concretarse de manera inmediata y a largo plazo puede emerger en forma abrupta y acumulada de una serie de inconformidades, errores, etc. (p.45)

Es importante tomar en cuenta que el factor más influyente en la resistencia al cambio es el humano, en donde intervienen las emociones que pasan también por un proceso hasta llegar a la aceptación en la gran mayoría de casos; estas fases (Duque, 2013), se manifiestan de la siguiente manera:

1.Presentimiento: la gente se manifiesta con preocupación, empiezan los rumores que generan intranquilidad en el ambiente laboral.

2.Shock: La gente manifiesta miedo a lo desconocido, por no saber qué hacer ante las nuevas circunstancias que rodearan al proceso.

3.Resistencia: Se manifiesta con enojo y aquí empieza la verdadera resistencia al cambio, insisten en seguir haciendo las cosas de la misma manera

4.Aceptación racional: Se traduce en frustración, luego de empezar a entender que el cambio es necesario, y empiezan a pensar en que debe hacer cada uno de ellos para ajustarse a las nuevas circunstancias, es una fase en la que toman decisiones de seguir y cambiar o retirarse del proceso. Se replantean sus objetivos y trayectoria

5.Aceptación emocional: Impera a nostalgia, estado de ánimo bajo temporal, y empieza una mirada hacia adelante ante el sufrimiento.

6.Apertura: Empiezan a entusiasmarse por lo nuevo que viene, empiezan a visualizar con claridad los beneficios

7.Integración: Se manifiesta la confianza, una vez superados los errores, evidenciando que la nueva situación es mejor y empiezan a adoptar la nueva forma de trabajar y actuar.

Marco Conceptual

Para desarrollar este trabajo es importante tener algunos conceptos claro como:

Es importante aclarar que las organizaciones se pueden describir “como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. Cuentan con algunas características como:

Grupo de personas: toda organización se conforma por dos o más personas por cuanto se crean por la voluntad conjunta de quienes las integran, o por una ley específica (para el caso de los organismos públicos, por ejemplo). Esta característica, como veremos más adelante, se vincula con la división del trabajo y del poder.

Fines, objetivos, metas: este grupo de personas trabaja para lograr determinados propósitos (fines, objetivos y metas) organizacionales, grupales e individuales.

Actividades: las personas que integran una organización “trabajan”, es decir, desarrollan tareas que, reunidas por su similitud o afinidad, conforman diferentes actividades. Estas tareas pueden ser remuneradas o no. En el primer caso son las que se llevan a cabo comúnmente en las empresas o en los organismos públicos y las no remuneradas se desarrollan especialmente en las organizaciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones).

Podemos encontrar 4 tipos de organizaciones:



Figura 4. Tipos de organizaciones (s.f)

Empresa (emprendimiento): está asociada al desarrollo de un proyecto o acción determinados asumiendo un riesgo. Para su conformación, se requiere que una o varias personas inviertan su capital.

Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), Organizaciones del Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil: Son organizaciones que forman parte del sistema social. Se las denomina del Tercer Sector precisamente porque no son empresas, ni forman parte del Estado. Son privadas y voluntarias, o sea no forman parte del Estado y son creadas para actuar en el sistema social (clubes, fundaciones, sociedades de beneficencia, comedores para carenciados, mutuales, etc.), o para actuar sobre el sistema político o económico (partidos políticos, asociaciones de defensa de consumidores, sindicatos, colegios y consejos profesionales, cámaras empresariales, etc.).

Los Organismos Públicos son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

Cooperativas: si bien pertenecen al sistema económico como las empresas, ya que producen y venden productos o prestan servicios, poseen características muy distintas a estas últimas. Principalmente en los aspectos referentes a la administración (toma de decisiones) y en el funcionamiento interno. Son agrupaciones de personas, que, sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar.

Otro concepto que es importante resaltar es de la resistencia, las organizaciones no están exentas de los procesos de aceptación del cambio y adaptación a nuevos escenarios. La resistencia al cambio organizacional es el ancla de aquellas empresas que, aun viendo cambios a su alrededor, se resisten a aplicarlos en su organización. Desde siempre, las empresas que han sabido anticiparse a los cambios y adaptar sus estructuras y procesos han ido por delante del resto. Pero esto que, a simple vista, parece que pueda ser una trivialidad, no lo es en absoluto cuando se pretende llevar a un plano real. (M, 2019)

La resistencia a los cambios se produce, principalmente, por dos factores:

La gente crea unos hábitos, entra en una zona de confort, y salir de ella cuesta un esfuerzo.

Muchas personas tienen miedo a lo desconocido, y, por lo tanto, son reacias a que se altere lo que ya han experimentado y saben que funciona. Aquí podríamos aplicar, de hecho, el famoso dicho de «más vale malo conocido que bueno por conocer».

Que los empleados oponen resistencia, muchas veces de forma pasiva y en otras ocasiones quejándose. Este último es el mejor escenario, ya que sabes a lo que te enfrentas y al menos tienes la oportunidad de dar una respuesta. Pero es cuando no se manifiesta el descontento, pero ves que la motivación baja, los fallos aumentan y los empleados empiezan a ausentarse en su puesto de trabajo.

Por último pero no menos importante otro concepto que es necesario conocer es el de cultura organizacional, Idalberto Chiavenato, célebre escritor brasileño, conocido por sus trabajos en RRHH y Administración, definió a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

Stephen P. Robbins afirmó que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- Tiene un papel de definición de fronteras; es decir, crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.

Edgar Shein, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos:

1. Supuestos inconscientes: que son creencias adquiridas y compartidas en relación con la empresa y la naturaleza humana.
2. Valores: son parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la organización.
3. Artefactos: Es todo lo que se puede ver, oír y sentir dentro de una compañía.
(Triangle Solutions, s.f)

Justificación de la estrategia

Es importante la implementación del modelo de Roger sobre la gestión del cambio en la Cruz Roja seccional Antioquia porque este modelo brinda cinco etapas el cual propicia un buen proceso de cambio, contribuyendo a una buena adaptación por parte de los directivos y empleados de dicha organización. Si este modelo teórico se encamina hacia los procesos de cambio que se llevan en la Cruz Roja se permitirá una mejor gestión para reducir la resistencia por parte de los empleados.

Este modelo es viable ya que sus etapas permiten un buen desarrollo y con ello un entendimiento directo hacia todos los miembros que conforman una organización. Se escogió este modelo porque en la entidad Cruz Roja seccional Antioquia no han implementado estrategias con el fin de reducir la resistencia y con ello se desencadenan varios factores que son importantes como la comunicación asertiva y la cultura organizacional.

Objetivo General

Diseñar un proceso de gestión del cambio adaptado a uno de los modelos teóricos establecidos, que permita hacer un efectivo proceso de los cambios que se presentan en la Cruz Roja seccional Antioquia, en el cual se vea reflejado una reducción de la resistencia y una mayor adaptación y participación de los miembros de la entidad a los cambios implementados

Objetivos Específicos

- Diseñar una propuesta de modelo de gestión del cambio para la Cruz Roja adaptado de los modelos teóricos
- Ejecutar el modelo de gestión del cambio propuesto para la Cruz Roja seccional Antioquia dentro de una situación del cambio real
- Elaborar una caracterización para identificar los factores situacionales por los cuales los empleados se resisten al cambio, fomentando la participación de los directivos con los empleados sobre la problemática y el compromiso de los empleados para una participación activa en las actividades frente a la gestión del cambio

Actividades Por Desarrollar

- Capacitaciones sobre la comunicación asertiva

Actividad #1 La caja Asertiva

Materiales: Una caja, diferentes objetos, hojas y lápiz

Tiempo: 20 – 30 minutos

Metodología: Se divide el grupo por equipos de trabajos de 5 o 6 personas dependiendo de la cantidad de participantes, se coloca una caja en cada mesa y se le pide a uno de los participantes que meta sus manos en la caja y que toque el objeto que se encuentra dentro de la caja, este participante debe describir el objeto, sin decir que es. Los demás participantes tienen una hoja y un lápiz donde van a ir dibujando a partir de lo que están escuchando, no se pueden hacer preguntas, solo con lo que la persona está describiendo ellos van a ir dibujando. El ganador será la persona que dibujo lo más parecido del objeto que hay dentro de la caja.

Reflexión:

- ¿Qué entiendes por comunicación asertiva?
- ¿Crees que la comunicación asertiva es importante para tomar una decisión en una organización? ¿Por qué?
- ¿Alguna vez ha presentado algún inconveniente en su lugar de trabajo por una mala comunicación?
- ¿Considera usted que es importante una buena comunicación para implementar o gestionar un cambio dentro de una organización?
- ¿Cómo es la comunicación en su lugar de trabajo?

Actividad #2 Perspectiva

Materiales: Papel y bolígrafos

Tiempo: 40 minutos

Metodología: Se coloca a los tres participantes alrededor de un objeto, y se les pide que escriban una breve descripción de una parte del objeto. Más tarde cada uno leerá en voz alta lo que ha escrito.

Se trata de dar a entender que lo que cada persona describe o lo que percibe depende de la perspectiva que tiene, y de que no todos vemos el mundo de la misma forma.

Actividad #3 Oposición Asertiva

Materiales: Folios, bolígrafos y una pizarra con rotulador o tiza.

Tiempo: 30 minutos

Metodología: El dinamizador introducirá la dinámica explicando que dentro de la asertividad resulta importante a decir que no si no nos apetece hacer algo. Se introducen distintas situaciones del día a día en las que puede ocurrir que realmente no nos apetezca acudir. De manera individual, los integrantes del grupo redactan cómo actuarían en esa situación y qué le dirían a su interlocutor.

Entre todos, bajo la supervisión del facilitador, elaboran qué podrían decir en esas situaciones.

- Integraciones del equipo de trabajo para escuchar sus dudas y/o opiniones; creación de espacios donde los empleados exponen los hábitos que se resisten a cambiar

Actividad #1 World Café

Materiales: Café, papel periódico, lápices

Tiempo: 40 – 45 minutos

Metodología: Se divide el grupo en mesas de trabajo de 4 o 5 personas, en cada mesa se encontrara un pregunta en relación con el tema principal que es “La resistencia al cambio”, en cada mesa cada participante tendrá la posibilidad de expresar y compartir con sus compañeros su opinión sobre la pregunta que se encuentra en cada mesa, después de pasados unos minutos darán respuesta a la pregunta y cambiaran de mesa, así sucesivamente hasta pasar por cada mesa; al finalizar después de que todos los participantes hayan viajado por todas las mesas, se reúne nuevamente todo el grupo y se conversa respecto a la actividad, las preguntas y las respuestas que surgieron.

- ¿Qué es la resistencia al cambio?
- ¿Qué consecuencias trae la resistencia al cambio?
- ¿Por qué se da la resistencia al cambio?
- ¿Qué factores influyen a la resistencia al cambio?

Actividad #2 “Análisis de casos”

Materiales: Hojas, casos y lapiceros

Tiempo: 30 Minutos

Metodología: Se divide el grupo y se le entrega a cada equipo un caso en el cual deben dar respuesta a la pregunta planteada, luego se hará un conversatorio donde cada equipo exponga sus respuestas y al finalizar se harán unas preguntas donde se evidencie el tema trabajado.

- ¿Qué es la gestión del cambio?
 - ¿Cuáles son los beneficios de implementar el cambio?
 - ¿Para qué o por que cambian las organizaciones y a quiénes beneficia?
 - ¿Conoce usted como se gestiona un cambio dentro de una organización?
 - ¿Qué sucede si no se hace cambios dentro de una organización?
 - ¿Qué es lo más difícil de cambiar en una organización?
 - ¿Tiene la suficiente confianza en sus jefes para seguir y apoyarlo en los cambios que él cree pertinente?
- Sensibilización al equipo directivo frente a la gestión del cambio.

Actividad #1 “Análisis de casos”

Objetivo: Sensibilizar al equipo directivo frente a la gestión del cambio.

Materiales: Hojas, casos y lapiceros

Tiempo: 30 Minutos

Metodología: Se divide el grupo y se le entrega a cada equipo un caso en el cual deben dar respuesta a la pregunta planteada, luego se hará un conversatorio donde cada equipo exponga sus respuestas y al finalizar se harán unas preguntas donde se evidencie el tema trabajado.

- ¿Qué es la gestión del cambio?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar el cambio en cualquier organización?
- ¿Por qué cambian las organizaciones y a quiénes beneficia?

- ¿Conoce usted como se gestiona un cambio dentro de una organización?
- ¿Qué sucede si no se hacen cambios dentro de una organización?
- ¿Qué es lo más difícil de cambiar en una organización?
- ¿Crees que los colaboradores confían en usted para apoyarlo y seguirlo en los cambios que consideras pertinentes?

Casos

1. En una empresa de dulces llega un gerente nuevo que quiere implementar cambios para agilizar los procesos de venta, usted como empleado es citado para dar su punto de vista. ¿Usted que le propondría al gerente?
2. Juan es contratado como gerente en una empresa la cual tiene un mal manejo por parte de sus jefes, no exigen resultados y su cultura organizacional es desorganizada. Juan busca mejorar esta situación por lo cual propone e implementa nuevos cambios, pero los empleados se resisten a estos; ¿usted que haría en el lugar de Juan para que se adapten y apoyen estos cambios?
3. En una empresa Z hay muchas renunciaciones por parte de los empleados debido a que su clima organizacional es tenso de igual manera, se presenta una comunicación inadecuada por parte del jefe, usted ha sido contratado para proponer un plan de acción que evite las renunciaciones. ¿Cuáles serían las estrategias que usted implementaría?

Instrumento por aplicar

- Análisis de la disposición para el cambio: Con el fin de conocer la disposición que tienen los empleados para adoptar el cambio.

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
		Responsables
Capacitaciones sobre la comunicación asertiva	La caja asertiva	Vanessa Arboleda Paola Hoyos
	Perspectiva	Vanessa Arboleda Paola Hoyos
	Oposición asertiva	Vanessa Arboleda Paola Hoyos
Integraciones del equipo de trabajo, creación de espacios	World café	Vanessa Arboleda Paola Hoyos
	Análisis de casos #1	Vanessa Arboleda Paola Hoyos
Sensibilización al equipo directivo frente a la gestión del cambio	Análisis de casos #2	Vanessa Arboleda Paola Hoyos
Instrumento para aplicar	Análisis de la disposición para el cambio	Vanessa Arboleda Paola Hoyos

Evaluación del cumplimiento de los objetivos

Aciertos y dificultades

Se iniciará hablando sobre las dificultades que se obtuvieron al momento de implementar las actividades y se mencionara los factores por los cuales no se pudieron aplicar todas las estrategias diseñadas.

Para el desarrollo de las actividades y el instrumento a aplicar en la Cruz Roja seccional Antioquia, se tuvieron cierto tipo de dificultades, ya que al iniciar la fase de devolución creativa y al tener comunicación con la coordinadora de la seccional para realizar las actividades se tuvo que esperar un tiempo para la respuesta de esta, algunas dificultades que se presentaron eran por disponibilidad de los grupos de trabajo, ya que están en alternancia y fue un poco complejo coordinar la disposición de todo un equipo, otro motivo fueron por temas de salud por parte de la coordinadora y temas laborales lo que dificulto la comunicación y que las respuesta fueran más demoradas; por tal razón las actividades se aplicaron finalizando el mes de octubre, con un grupo de empleados que consta de 13 personas.

Este tipo de dificultades ayudo para replantear varias de las actividades propuestas y tener un mejor conocimiento sobre el tema expuesto. Las dificultades que se presentaron no permitieron realizar la totalidad de propuestas expuestas para obtener un mayor análisis que permitiera estudiar las causales de la resistencia en los empleados de la Cruz Roja Seccional Antioquia, pero aun así se logró implementar actividades que acercaron y permitieron conocer la realidad y la perspectiva de cada uno de los integrantes del grupo, ya que cada uno apporto desde su conocimiento y su experiencia; cada respuesta dada, cada integración, dio pie a conocer los

motivos por el cual se resisten, permitiendo un análisis enriquecedor para la pregunta ¿por qué se resisten al cambio? Y con ello, los factores influyentes en ello.

En el contexto de los aciertos, se obtuvieron resultados positivos ya que se logró identificar información que influyen a concretar la resistencia al cambio, en desarrollo en la Cruz Roja seccional Antioquia, y con ellos los demás factores determinantes como la comunicación asertiva, la motivación, la cultura organizacional, la gestión del cambio, el liderazgo, entre otros. Todos estos factores influyen en la construcción de un cambio y con esto, en la resistencia que nace de él.

El grupo de 13 personas con el cual se trabajó las temáticas de gestión del cambio y la resistencia al cambio desencadenaron varios componentes en el cual cada uno de ellos apporto desde su perspectiva, tanto personal como laboral, su conocimiento adquirido y aprendido, se permitió hacer un buen análisis donde se concluye el porqué de la resistencia al cambio y la gestión del cambio. Se contó con una excelente aptitud de los participantes, con la mejor disposición, un ambiente muy agradable, mucho respeto, dinámicos y muy participativos, fue muy agradable la experiencia con los integrantes de la Cruz Roja.

El siguiente análisis da cabida al desarrollo de todo este trabajo presentado, las temáticas como gestión de cambio y la cultura organizacional son factores diferenciadores que permiten en gran medida la reducción de la resistencia al cambio, para darle inicio al análisis se iniciara presentando la primera actividad desarrollada con el grupo de la seccional, en el primer momento se realizaron tres preguntas, cada una para un grupo, el cual dieron las siguientes respuestas:

- La primera pregunta fue ¿Qué es la gestión del cambio? y la respuesta del grupo de trabajo fue la siguiente, “el hacer a través de metodologías, lineamientos,

acciones y recursos para reestructurar un proceso, obteniendo un cambio que va de la mano a la mejora continua”.

- La segunda pregunta fue, ¿para qué o por qué cambian las organizaciones y a quienes beneficia? Y su respuesta, “Las organizaciones cambian para mejorar su crecimiento, para el beneficio de los empleados, para mejorar la imagen, para un bien común, es decir, de la empresa y de sus colaboradores. Deben cambiar por factores externos, la competencia, el mercado. Beneficia a los colaboradores, a los dueños, la economía”.
- La última pregunta, ¿Conoce usted cómo se gestiona un cambio dentro de una organización?, su respuesta fue, “Un cambio se gestiona a partir de un modelo establecido por la organización, donde se deben analizar varios aspectos que involucren a las áreas implicadas, para poder llegar al objetivo deseado”.

En el segundo momento se realizó un conversatorio donde los grupos expusieron sus respuestas y se desarrolló una comparación permitiendo un breve análisis relacionado con todas las temáticas propuestas, el tercer y último momento se aplicó un instrumento sobre el análisis de la disposición del cambio.

En el tiempo que se destinó para la aplicación de las actividades, el grupo tuvo muy buena disposición para participar de ellas, las actividades se plasmaron de una manera muy dinámica y fue un ejercicio enriquecedor para el afianzamiento de términos que se viven día a día en el mundo laboral, donde las personas como empleados y empleadores no están exentos de participar en este tipo de conceptos que permean el crecimiento de una empresa, en el cual se puede ver afectado su desarrollo si no se tiene un buen manejo sobre estos temas.

Todas las respuestas brindadas en el conversatorio permitieron hacer una comparación desde el significado que nos brinda la teoría y las respuestas brindadas por los participantes y se pudo concluir que varias de las respuestas tenían relación y estaban encaminadas a lo que verdaderamente brinda la teoría, donde nos permitió conocer el entendimiento que tiene el grupo de la Cruz Roja sobre estos temas trabajados.

Uno de los conceptos claves que se mencionaron en el ejercicio fueron la toma de decisiones, la zona de confort, la motivación, el liderazgo, la comunicación asertiva, el miedo a lo desconocido, la cultura organizacional, entre otros, donde cada concepto fue guiado con relación a la gestión del cambio y sus consecuencias; se debe de tener en cuenta que una mala gestión puede convertirse en una resistencia al propiamente dicho cambio, ya que es necesario replantearse el porqué de ese cambio, conocer sus aciertos y sus desaciertos, su viabilidad y su manera de concretarse.

Al momento de decidir gestionar un cambio se debe de tener en cuenta las siguientes cuestiones el ¿por qué y el para qué?, tener un buen acompañamiento tanto de jefe a empleado y de empleado a empleado, contar con buenas capacitaciones y una comunicación adecuada.

En el siguiente apartado se presentará un análisis del instrumento aplicado, después de realizar la aplicación de Análisis de la disposición para el cambio, se puede interpretar que los 13 empleados que participaron esta aplicación son personas que se caracterizan por su recursividad, estas personas sacan el máximo provecho en todas las situaciones, ven más de una manera de alcanzar una meta y son capaces de buscar ayuda en los lugares menos evidentes y tienen la capacidad de encontrar maneras de resolver los problemas.

En un segundo lugar se evidencia que los empleados se caracterizan por ser tolerantes a la ambigüedad, son capaces de tomar decisiones forzadas y apresuradas, cuando las cosas se presentan vagas o fluctuantes las personas que se sienten incomodas con la ambigüedad, se tornan impacientes e irritables, por lo que requieren respuestas pronto, especialmente entre los que gustan de ir a lo fundamental y tienden a ver las cosas en blanco y negro. Igualmente, los empleados se caracterizan por su empuje, se puede interpretar que son personas que nada les parece imposible, el empuje es uno de las características más importantes ante el cambio ya que nos responde a la pregunta de ¿Cuánta pasión siente la persona por perseguir una meta?, al tener una puntuación alta en este ítem podemos analizar que son personas que tiene una combinación entre la energía física y el deseo mental de crear pasión, para hacer que funcione un procedimiento un proceso de cambio hay que superar los incontables problemas que se generan.

Otro ítem que se puede destacar en el análisis de los resultados del instrumento es la característica de adaptabilidad, son personas que cuentan con flexibilidad o facilidad que tienen para modificar experiencias o procesos; cuando algo no resulta dicen: El plan A no funciona, miremos el plan B. Pueden seguir muchos rumbos diferentes y generalmente tienen muchas opciones funcionando.

La confianza y el optimismo son unas de las características más importantes que se deben reforzar ya que estas nos permiten realizar y tener una buena disposición para los procesos de cambio, la confianza da la seguridad de que somos capaces de manejar cualquier situación que se nos presente, no se sienten amenazados por los cambios sino que sacan el mayor provecho de estos y de las oportunidades que se pueden gestionar, al igual que el optimismo reconociendo las posibilidades; las personas optimistas basan su ánimos en una fe constante en el futuro y la convicción de que las cosas generalmente salen bien.

Los participantes muestran ser unas personas con espíritu de aventura, sin embargo, es importante reforzar este ítem, ya que este permite que las personas salgan de su zona de confort, los empleados que cuentan con esta característica son personas que pueden iniciar y crear cambios, se aventuran, disfrutan los retos, corren riesgos y los motiva el deseo de conocer lo desconocido.

Después de analizar el instrumento aplicado al grupo de la Cruz Roja Seccional Antioquia, el siguiente análisis se relacionará con el cumplimiento de los objetivos, tanto el general como los específicos, para ello se tomará cada uno de los objetivos, donde se hará el respectivo análisis.

El cumplimiento de todos los objetivos con las actividades realizadas no tuvo un resultado muy favorable, ya que como se indicó anteriormente no se cumplió con bastante tiempo para realizar todas las actividades planeadas, con el fin de aplicar un modelo de gestión para los temas trabajados, como la comunicación asertiva, la gestión del cambio y la resistencia al cambio.

La disponibilidad de tiempo que brindó la coordinadora de la Cruz Roja Seccional Antioquia no fue suficiente para darle cumplimiento total a los objetivos, todas estas dificultades no permitieron realizar completamente todas las actividades, es por ello, que las actividades que se lograron realizar en un tiempo limitado permitieron al menos esclarecer algunos puntos de los cuales se desarrollaron en este presente trabajo, como la comunicación, la zona de confort, la cultura organizacional, la gestión del cambio aplicada de forma inadecuada y con ello las consecuencias que conlleva.

Es por eso que se realizó el análisis partiendo de las pocas actividades implementadas, pero que aun así se logró conocer los conocimientos por parte de los miembros del grupo, y con ello sus reacciones y disposiciones frente a los temas implementados.

Para iniciar se tomará el objetivo general el cual es el siguiente:

Objetivo General

Diseñar un proceso de gestión del cambio adaptado a uno de los modelos teóricos establecidos, que permita hacer un efectivo proceso de los cambios que se presentan en la Cruz Roja seccional Antioquia, en el cual se vea reflejado una reducción de la resistencia y una mayor adaptación y participación de los miembros de la entidad a los cambios implementados.

Para este objetivo se logró uno de los ítems presentados los cuales son: reducción de la resistencia al cambio, mayor adaptación y participación de los miembros de la entidad, el único ítem el cual se logró su cumplimiento fue el de la participación, ya que, al desarrollar las actividades, se encontró excelente disposición y participación por parte de los miembros, donde se pudo reflejar una buena integración entre los miembros con los cuales se trabajó en esta actividad.

A continuación, se continuará el análisis de cada uno de los objetivos específicos, dando explicación sobre su desarrollo.

Objetivos Específicos

El primer objetivo específico es:

- Diseñar una propuesta de modelo de gestión del cambio para la Cruz Roja adaptado de los modelos teóricos.

Este objetivo no se pudo cumplir de manera satisfactoria ya que no hubo un buen espacio en la Cruz Roja Seccional Antioquia que nos permitiera recopilar bastante información donde se pudiera crear y diseñar una propuesta basada en un modelo de gestión presentado en la teoría al inicio de este trabajo.

El segundo objetivo específico es:

- Ejecutar el modelo de gestión del cambio propuesto para la Cruz Roja seccional Antioquia dentro de una situación del cambio real.

Este objetivo específico daba una amplia orientación hacia la gestión del cambio y con ello hacia la resistencia, permitiendo una visión que ayudara a reducir las problemáticas encontradas en el análisis DOFA, donde con este objetivo se pretendía dar claridad y dar inicio a la resolución de conflictos provenientes de una mala gestión del cambio, no se pudo alcanzar este objetivo debido a que no se tuvieron más oportunidades en las cuales permitiera aplicar este conocimiento para encontrar mejoría y reducción por parte de los empleados de la Cruz Roja Seccional Antioquia.

- Elaborar una caracterización para identificar los factores situacionales por los cuales los empleados se resisten al cambio, fomentando la participación de los directivos con los

empleados sobre la problemática y el compromiso de los empleados para una participación activa en las actividades frente a la gestión del cambio

El ultimo objetivo específico, daba claridad para conocer los factores desencadenantes de la resistencia al cambio, este objetivo pudo desarrollarse, ya que en el encuentro que se tuvo con los miembros de la cruz roja, se permitió conocer factores, conocimientos y enfoques que este grupo compartía, la relación entre la coordinación y los empleados permitió que la actividad se desarrollara de manera fluida. El espacio brindado por parte de la cruz roja, aunque fue poco, fue muy provechoso, ya que permitió conocer aspectos tanto personales como laborales impactando de manera positiva en este tercer objetivo específico.

Recomendaciones a la empresa, a la universidad y al proceso del diplomado

Como recomendaciones a la organización, para poder generar un mejor cronograma de actividades y realizar el cumplimiento de las mismas se sugiere tener la posibilidad de tener un contacto más cercano con la persona que acepta y brinda el acompañamiento durante el proceso, se entiende que poder acceder a la organización puede ser algo complejo pero el poder ingresar y tener contacto con los trabajadores o con los grupos permite un mejor desarrollo y un más alto nivel de alcance de los objetivos planteados en la primera parte del proyecto; rescatamos la disposición de apoyarnos en el proceso y de acceso a la información obtenida por parte de la organización.

Recomendaciones para la universidad y al proceso del diplomado poder brindar un poco más de tiempo para opción de grado II ya que se pueden presentar inconvenientes e imprevistos que se sale de las manos de los estudiantes, lo que dificulta cumplir con los tiempo, con los

objetivos y a veces no tener la posibilidad de entregar el 100% del cumplimiento de lo planteado; acompañamiento, si bien la responsabilidad y proceso es de los estudiantes muchas veces nos sentimos bloqueados y sin soluciones, sin conocimientos del proceso, sin saber que hacer o como proceder en diversas situaciones que se presentan a lo largo del proyecto. El proceso del diplomado fue muy enriquecedor, muy dinámicos los profesores, con conocimientos muy sólidos, muy agradecidos con los materiales que en su momento nos compartieron y facilitaron, los cuales son de mucha utilidad en nuestros procesos y el día de mañana podemos usar para desempeñarnos mejor en nuestro campo ocupacional.

Reflexión teórica

Gracias a la actividad desarrollada con los participantes de la Cruz Roja seccional Antioquia se pudo evidenciar que la teoría nos orienta de lo que pasa al momento de gestionar un cambio en las organizaciones, la resistencia a estos procesos se da por más que todo el miedo a lo desconocido ya que se puede presentar que las personas o jefes que implementan los cambios no comunican a los trabajadores los beneficios que trae el cambio a la organización y a ellos mismos, ya que esto permite que la empresa siga creciendo y pueda seguir en funcionamiento y ellos puedan seguir contando con un trabajo; otro motivo de la resistencia es salir de la zona de confort, del miedo al fracaso, el aumento de responsabilidad que esto genera para ellos, muchas veces para poder adaptarse a los cambios deben aumentar sus horas de trabajo, aumenta el tiempo que se dedican a sus labores a sus responsabilidades.

Sin embargo, el equipo de trabajo con el que se pudo realizar la actividad manifiesta que cuenta con una cultura organizacional basada en el respeto y una comunicación asertiva entre ellos y los demás empleados de la organización, lo que les facilita el proceso de los cambios ya

que comparten los resultados positivos y negativos que evidencian al momento de generar cambios; cuentan con un líder que los motiva a no ver solo lo malo de los cambios sino todo lo contrario, los motiva a ser más flexibles, a ser personas más aventureras y asumir riesgos dentro de la organización. Son un equipo de trabajo que se apoyan entre los mismos que tienen conocimiento y lo transmiten, se ayudan ya que saben que no todos afrontan los cambios de la misma manera, pero que en el país, el mundo está en constantes cambios y que como organización deben afrontarlos, deben enfrentarse a una competencia fuerte, saben que la empresa día a día trabaja por un crecimiento, que gracias al esfuerzo y dedicación de cada uno de ellos la Cruz Roja es y está en la posición que esta gracias a todos los cambios y gestiones que hacen y cada día mejorando para así cumplir con su propósito que como bien sabemos es “salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias”.

Se puede observar que los participantes conocen los procesos de gestión de cambio lo cual permite que su resistencia y sus miedos sean menos o gracias a que los conocen los pueden afrontar de positiva dando lo mejor de ellos para que la resistencia vaya reduciendo, son conscientes de que la mayor dificultad principal se debe a que los colaboradores no quieren salir de sus conformidad, que piensan que la manera que hacen las cosas es adecuada, que está bien o que si funciona así, para qué cambiar, es claro que todo es un proceso y que no se dará de la noche a la mañana pero que con su trabajo y con el acompañamiento de sus líderes lo pueden conseguir. Así mismo consiguiendo que la empresa no se estanque, que aumente el éxito de proyectos e iniciativas, permite aprovechar el talento humano, aumenta la moral de los empleados y se reducen los costos de la empresa.

Conclusiones

Para concluir este trabajo encaminado hacia la reducción de la resistencia al cambio, la cultura organizacional y la gestión del cambio, se recopiló información que fortaleció los conocimientos básicos, permitiendo ir más allá de lo que simplemente se conoce como una gestión. En el ámbito empresarial es muy importante implementar cambios, tanto para el crecimiento de la empresa, como de sus empleados y propiamente adecuar los cambios de manera pertinente para que una mala gestión no afecte el desarrollo de la empresa.

Al hablar de la gestión del cambio se deben tener en cuenta muchos factores que se correlacionan, como la comunicación asertiva, el liderazgo, un buen estudio de aciertos y falencias, consecuencias, cultura organizacional, entre otros. Todos estos factores se relacionan al momento de implementar una modificación en las empresas; la comunicación que se debe tener hacia los empleados y las demás personas que conforman una organización debe ser de manera adecuada, permitiendo recibir nuevas estrategias que también impacten de manera positiva en dicho cambio.

En el presente trabajo se tomaron referencias teóricas que influyeron en la creación de las actividades, pero que al momento de aplicarlas no se contó con el recurso de tiempo suficiente para poder hacerlo, aun así, se logró aplicar un instrumento basado en la disposición para el cambio, es decir, medir que tan dispuestos están los empleados de dicha empresa para implementar un cambio pertinente,

En la aplicación del instrumento en la Cruz Roja Seccional Antioquia la puntuación más alta que obtuvo el grupo con el cual se trabajó fue el ítem de la recursividad, esto significa que

los miembros del grupo son personas que de cada situación emplean recursos para darle solución a los conflictos, buscan ayuda y alcanzan metas, los conflictos por los cuales atraviesan lo resuelven de manera oportuna y con facilidad, sin embargo el ítem más bajo que se obtuvo fue el espíritu de aventura, este ítem está relacionado con la zona de confort, este puntaje fue muy bajo, es decir, los miembros del grupo no son personas que se arriesgan, no disfrutan los retos, tienden a tener miedo a lo desconocido; una de las características que debe de tener una persona con espíritu de aventura es hacer nuevas cosas, salirse de la rutina, son proactores, entre otros, pero estas características no influyen de manera positiva en los miembros de la Cruz Roja. Por lo cual, es necesario que este ítem se refuerce más, ya que se puede inferir que por este motivo es que los empleados se resisten al cambio, el cual fue la principal problemática que se desarrolló en este trabajo, es recomendable que los directivos promuevan actividades y desarrollen estrategias que permitan que los empleados se apropien más de los cambios, permitiendo también que trabajen en sus dificultades internas para que de manera externa contribuyan al crecimiento de la entidad sin ánimo de lucro.

El desarrollo de este trabajo permitió tener una visión de lo que realmente es una gestión del cambio, y con ello todos los factores relacionados a este, que influye de manera tanto positiva como negativa. El cambio y la resistencia al cambio son temas específicos a tratar dentro de las empresas ya que influyen en el crecimiento de las organizaciones y es importante como directivos y jefes contemplar estrategias pertinentes para el desarrollo de su empresa y el bienestar de sus empleados.

Lista de Referencias

- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3 rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons
- Carro, J., Sarmiento, S., y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352-365.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México, D.F: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (02 de Febrero de 2019). *icrc Comité International Geneve*. www.icrc.org
- Cruz Roja Colombiana. (2015). *Cruz Roja Colombiana*. www.cruzrojacolombiana.org
- Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia. (2015). *Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia*. www.crantioquia.org.co
- Decreto 1227 de 2005. [El presidente de la República]. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. 21 de abril.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313#75>
- Decreto 1567 de 1998[El presidente de la República]. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. 5 de Agosto.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Decreto 1072 de 2015[Ministerio de trabajo]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. 26 de Mayo.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). *Cultura corporativa y efectividad organizacional: ¿Existe un patrón similar en todo el mundo?* En J. Osland (Ed.), *Avances en el liderazgo global* (3) (págs. 205–227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.

- Gardey, R., y Stempels, S. (2017). Normas de Calidad y Cultura Organizacional en el Sector Turístico: Caso de estudio Cabañas de Tandil. 1-97.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- López, M., Marulanda, C., y Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 117-139.
- M, Adriana. (15 de 04 de 2019). ¿Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio organizacional? HRTRENDS: <https://empresas.infoempleo.com/>
- Orozco , E., López , E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Gómez, B., y Páez, Á. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas*, 409-425.
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 155-170.
- Peña, G., Caroño, Y., y Zuleyma, S.(Editores)(2006).Una introducción a la psicología.Caracas: *Talleres de editorial texto*
- Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de protección social].Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial. 22 de julio de 2008.
- http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/resolucion_2646_2008_Factores%20de%20Riesgo%20Sicosocial.pdf
- Salazar, J., Guerrero, J.,Machado, Y., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales para la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Triangle Solutions. (s.f). Triangle Solutions RRHH. <https://www.trianglerrhh.es>
- Vesga, J. J. (2013). “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior”. *En: Revista Guillermo de Ockham* 11(2). pp. 89-100.

Anexos

11. Responsabilidades SG-SST
Decreto 1072 de 2015. Decreto 1443 de 2014. Artículo 10. RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES. Los trabajadores, de conformidad con la normatividad vigente tendrán entre otras, las siguientes responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Procurar el cuidado integral de su salud.
<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas que las soportan.
<ul style="list-style-type: none"> • Examinar de manera confidencial los casos específicos o puntuales en los que se formule queja o reclamo, que pudieran tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral, al interior de la entidad pública o empresa privada.
<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
<ul style="list-style-type: none"> • Formular planes de mejora y hacer seguimiento a los compromisos.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la alta dirección de la entidad pública o la empresa privada las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones.



Andrés Felipe Jaramillo Restrepo
Psicólogo Organizacional
Especialista en Cultura Y Clima Organizacional

ANÁLISIS DE LA DISPOSICIÓN PARA EL CAMBIO

Adaptado de "De las cosas seguras se hacen las mejores manipulaciones"

Concéntrate en su desempeño en el trabajo. Responda a cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fueran ni como cree que deben ser.

Escala de calificación:

1= Estoy muy en desacuerdo

6= Estoy muy de acuerdo

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
1. Prefiero lo familiar a lo desconocido	1	2	3	4	5	6
2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado	1	2	3	4	5	6
3. Me mantengo firme pase lo que pase	1	2	3	4	5	6
4. No veo el momento de comenzar el día	1	2	3	4	5	6
5. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado	1	2	3	4	5	6
6. Si las cosas no van bien, encontraré la manera de que resulten	1	2	3	4	5	6
7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras	1	2	3	4	5	6
8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas	1	2	3	4	5	6
9. Puedo hacer que me funcione cualquier situación	1	2	3	4	5	6
10. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien	1	2	3	4	5	6
11. Me es difícil relajarme y no hacer nada	1	2	3	4	5	6
12. Si algo puede marchar mal, generalmente marcha mal	1	2	3	4	5	6
13. Busco soluciones en lugares inesperados	1	2	3	4	5	6
14. Me siento molesto cuando no logro dominar algo	1	2	3	4	5	6
15. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas	1	2	3	4	5	6
16. No me preocupa cumplir las expectativas de otro	1	2	3	4	5	6
17. Una vez me decido, no cambio fácilmente	1	2	3	4	5	6
18. Me exijo al máximo	1	2	3	4	5	6
19. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal	1	2	3	4	5	6
20. Yo puedo hacer mucho con muy poco	1	2	3	4	5	6
21. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez	1	2	3	4	5	6
22. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo	1	2	3	4	5	6
23. Me concentro más en mis puntos fuertes que en los débiles	1	2	3	4	5	6
24. Es difícil darme por vencido con algo, aunque no esté dando resultados	1	2	3	4	5	6
25. Soy inquieto y lleno de energía	1	2	3	4	5	6
26. Las cosas rara vez resultan como uno quiere	1	2	3	4	5	6
27. Siempre he logrado salir adelante a punta de inteligencia	1	2	3	4	5	6
28. Detesto dejar las cosas inconclusas	1	2	3	4	5	6
29. Me atrae más la comodidad que la emoción	1	2	3	4	5	6
30. Cuando cometo un error grande, no me inmuto	1	2	3	4	5	6
31. Me siento cómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian	1	2	3	4	5	6
32. Pese a las posibilidades en mi contra, nunca me doy por vencido	1	2	3	4	5	6
33. Tiendo a ver más problemas que oportunidades	1	2	3	4	5	6
34. Cuando busco una solución, agoto todas las posibilidades	1	2	3	4	5	6
35. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas	1	2	3	4	5	6

Andrés Felipe Jaramillo Restrepo
Psicólogo Organizacional
Especialista en Cultura Y Clima Organizacional
Celular: (+57) 310 394 96 55 - (+57) 305 280 03 03
psicologo.andresjaramillo@gmail.com

¿Qué es la gestión del cambio?

Es hacer a través de metodologías, lineamientos, acciones y recursos para reestructurar un proceso, obteniendo un cambio que va de la mano a la mejora continua.

¿Para qué o por qué cambian las organizaciones y a quiénes beneficia?

Las organizaciones cambian para mejorar su crecimiento, para el beneficio de los empleados, para mejorar la imagen, para un bien común, es decir, de la empresa y de los colaboradores.
Deben cambiar por factores externos, la competencia, el mercado.
Beneficia a los colaboradores, los docentes, la economía.

¿Conoce usted como se gestiona un cambio dentro de una organización?

UN CAMBIO SE GESTIONA A PARTIR DE UN MODELO ESTABLECIDO POR LA ORGANIZACIÓN, (UN MAPA) DONDE SE DEBEN ANALIZAR VARIOS ASPECTOS QUE INVOLUCREN A LAS ÁREAS IMPLICADAS, PARA PODER LLEGAR AL OBJETIVO DESEADO.