Formulación de una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo en una Institución de Educación Superior del Valle de Aburrá

John Alexander Rivas Silva

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo

Agosto de 2026

Formulación de una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo en una Institución de Educación Superior del Valle de Aburrá

John Alexander Rivas Silva

Proyecto CAPSTONE presentado como requisito para optar al título de Administrador en Seguridad y Salud en el Trabajo

Asesor(a)

Diana Vanesa Tirado Gomez

Magister en TIC's

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo

Agosto de 2026

Dedicatoria

A Dios, dador y proveedor de la vida, el conocimiento y la sabiduría; sin Él este momento y ningún otro de mi existencia sería posible. A mis padres, qué de una forma u otra, desde su saber, tuvieron la esperanza y confiaron en que podría hacerlo mejor. A mi familia, porque son la cantidad justa de energía que requiero cuando siento que no quiero más y el recordatorio de que debo avanzar para que ellos también lo hagan.

Agradecimientos

A mis amigos, desde los más íntimos hasta los más distantes, todos contribuyeron a que permaneciera en el camino, a que tuviera mis ojos puestos en la meta, a recordar que no hay victoria sin esfuerzo, a quienes me impulsaron de todas las formas posibles y me permitieron ver la grandeza de sus corazones. A mis profesores, por los espacios para debatir y aprender, para cuestionarme y pensar que hay otras formas. A la “PRO” sin duda , porque con esmero y dedicación ha sido mi mentora en el campo de la SST y sin saberlo, me inspira a ver desde la integralidad y transversalidad que aporta valor a las organizaciones y por último, pero no menos importante, a mi líder de unidad, por representar los valores institucionales que hacen posibles logros como éste.

Tabla de contenido

Pág.

1. Objetivos 15
1.1. Objetivo general 15
1.2. Objetivos específicos 15
2. Marco referencial 15
2.1 Marco teórico 15
3. Descripción de la organización 23
3.1 Filosofía organizacional o corporativa 23
3.1.1 Misión. 23
3.1.2 Visión. 23
3.1.3 Políticas de la organización. 24
3.1.4 Valores corporativos. 24
3.1.5 Análisis del sector productivo 25
3.2 Diagrama o mapa de procesos 26
4. Metodología 27
4.1 Evaluación inicial 27
4.2 Diseño del proyecto 28
4.3 Recolección de datos o actividades 30
4.4 Análisis y herramientas 33
5. Desarrollo del Proyecto Capstone 35
6. Resultados y hallazgos 42
7. Discusión 53
8. Conclusiones 59
9. Recomendaciones 60
10. Referencias bibliográficas 61
Anexos 64

Lista de Figuras

.

Figura 1 Mapa de procesos institucional 26

Figura 2 Distribución de participantes por grupo ocupacional..... 45

Figura 3 Promedio por dimensiones de la gestión del cambio..... 46

Figura 4 Nivel de aceptación de la formalización del procedimiento. 48

Figura 5 Nivel de madurez de la gestión del cambio 50

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Estructura general del proyecto Capstone 30

Tabla 2 Técnicas e instrumentos de recolección de información 32

Tabla 3 Correspondencia metodológica por objetivo específico 35

Tabla 4 Cronograma general del proyecto 37

Tabla 5 Riesgos del proyecto y respuesta prevista 39

Tabla 6 Indicadores propuestos para monitoreo de la gestión del cambio 41

Tabla 7 Ítems críticos identificados en el sondeo 47

Tabla 8 Síntesis de hallazgos cualitativos de las entrevistas 49

Tabla 9 Matriz de hallazgos y brechas 51

Resumen

La gestión del cambio constituye un componente estratégico para las instituciones de educación superior, especialmente cuando los cambios organizacionales, académicos, tecnológicos o locativos pueden afectar las condiciones de trabajo, la prestación del servicio y la Seguridad y Salud en el Trabajo. Considerando lo anterior, formulé una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en una Institución de Educación Superior (IES) del Valle de Aburrá. Desde lo metodológico, desarrollé un enfoque mixto, descriptivo-propositivo, apoyado en revisión documental, sondeo de percepción en el que hubo 43 participantes —en su mayoría personal profesional, de liderazgo intermedio y de apoyo, con una representación mínima de alta gerencia y nivel estratégico—, seis entrevistas semiestructuradas y una lista de chequeo de madurez de 12 criterios. Los resultados demostraron una disposición favorable hacia la formalización del proceso, pero también brechas relevantes en lo que refiere a la activación del cambio, claridad de roles, comunicación, participación, análisis preventivo y seguimiento. En el sondeo, las dimensiones con menores promedios fueron comunicación y preparación (3,26) y claridad, gobernanza y participación (3,35), mientras que la lista de chequeo ubicó la madurez institucional en un nivel incipiente, con un puntaje de 12 sobre 36. Con estos hallazgos estructuré una propuesta de procedimiento compuesta por etapas —identificación, registro, clasificación, análisis de impacto, valoración de criticidad, aprobación, comunicación, implementación, seguimiento y cierre— complementada con formatos operativos e indicadores. Concluyo así, que la institución requería una herramienta transversal, preventiva y trazable para gestionar cambios con impacto en personas, procesos y condiciones de trabajo, y que la propuesta formulada constituye un

insumo técnico aplicable para fortalecer la gestión institucional del cambio en articulación con el sistema de gestión y la mejora continua.

Palabras clave: gestión del cambio; Seguridad y Salud en el Trabajo; educación superior; gestión del riesgo; mejora continua.

Abstract

Change management constitutes a strategic component for higher education institutions, particularly when organizational, academic, technological, or facility-related changes may affect working conditions, service delivery, and occupational health and safety. In light of the foregoing, I formulated a proposed procedure for change management in occupational health and safety (OHS) at a Higher Education Institution (HEI) in the Valle de Aburrá region. Methodologically, I developed a mixed, descriptive-propositional approach supported by document review and a perception survey involving 43 participants —mostly professional staff, middle-level leaders, and support personnel, with minimal representation from senior management and strategic-level staff—, together with six semi-structured interviews and a 12-criterion maturity checklist. The results demonstrated a favorable disposition toward formalizing the process, but also revealed significant gaps with respect to change activation, role clarity, communication, participation, preventive analysis, and follow-up. In the survey, the dimensions with the lowest average scores were communication and preparedness (3.26) and clarity, governance, and participation (3.35), while the checklist placed institutional maturity at an incipient level, with a score of 12 out of 36. Based on these findings, I structured a proposed procedure comprising the following stages —identification, registration, classification, impact analysis, criticality assessment,

approval, communication, implementation, follow-up, and closure— complemented by operational formats and indicators. I therefore conclude that the institution required a cross-cutting, preventive, and traceable tool to manage changes affecting people, processes, and working conditions, and that the proposed procedure constitutes an applicable technical input for strengthening institutional change management in articulation with the management system and continuous improvement.

Keywords: change management; occupational health and safety; higher education; risk management; continuous improvement.

Introducción

La gestión del cambio se ha consolidado como una necesidad estratégica en las organizaciones contemporáneas, particularmente en aquellas que operan en entornos dinámicos, altamente regulados y sometidos a transformaciones permanentes. En las instituciones de educación superior, esta exigencia adquiere una complejidad especial, ya que los cambios no solo involucran procesos administrativos, sino también transformaciones académicas, tecnológicas, organizacionales, locativas y relacionales que pueden impactar de manera directa a trabajadores, docentes, estudiantes, contratistas y demás actores de la comunidad universitaria. En este escenario, la Seguridad y Salud en el Trabajo deja de ser un componente aislado y pasa a convertirse en un eje transversal que debe anticipar, evaluar y controlar los efectos que dichos cambios pueden generar sobre las personas, los procesos y las condiciones de trabajo.

Con este Capstone centré mi análisis en la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo en una Institución de Educación Superior (IES) del Valle de Aburrá, a partir de una necesidad institucional que identifiqué: prácticas parciales, criterios dispersos y niveles limitados de estandarización para abordar cambios con incidencia en la operación y en el SG-SST. Para dar un mejor contexto, la institución cuenta con lineamientos, políticas corporativas y apuestas estratégicas orientadas a la calidad, la sostenibilidad, el bienestar y la mejora continua; no obstante, al desarrollar el proyecto reconocí que la gestión del cambio demandaba una mayor estructuración operativa, con especial atención en la activación formal del cambio, la definición de responsables, la comunicación, la

participación de actores, la evaluación preventiva de impactos y el seguimiento posterior a la implementación.

En coherencia con lo anterior, la oportunidad del proyecto se entiende mejor si se considera que la educación superior atraviesa hoy una transformación acelerada. Las universidades enfrentan presiones de innovación pedagógica, transformación digital, sostenibilidad, eficiencia organizacional, nuevas expectativas de los estudiantes y la necesidad de sostener su relevancia en un entorno cambiante. Por ello, gestionar bien el cambio no solo se convierte en una exigencia de adaptación institucional, también una condición para proteger la salud, garantizar la continuidad operativa y fortalecer la capacidad de respuesta de la organización. Fue así como orienté el proyecto no solo al cumplimiento normativo, sino también a construir una herramienta útil para el contexto real de una institución de educación superior.

Con lo anterior en mente, formulé una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo, de manera que la IES contara con una base metodológica y operativa que le permita abordar los cambios con impacto institucional de forma más clara, preventiva y trazable. Esto se hizo desde un enfoque mixto, descriptivo-propositivo, que articuló revisión documental, un sondeo de percepción, entrevistas semiestructuradas y una lista de chequeo de madurez. Esta combinación metodológica me permitió integrar información cuantitativa y cualitativa para construir un diagnóstico sólido, identificar brechas prioritarias y traducir los hallazgos en una propuesta de valor aplicable.

Los resultados del diagnóstico mostraron aspectos que parecieron importantes, entre ellos la disposición favorable hacia la formalización de la gestión del cambio, lo que representa una ventaja. Así mismo revelaron debilidades importantes en componentes clave del proceso. Con el sondeo aplicado y las entrevistas semiestructuradas identifiqué dificultades en claridad, gobernanza, participación, comunicación y preparación frente al cambio, mientras que la lista de chequeo de madurez ubicó el proceso en un nivel incipiente. Estos hallazgos corroboraron que la necesidad institucional no estaba en justificar la importancia del tema, sino en estructurar una respuesta capaz de convertir esa necesidad en una práctica organizada, comprensible y verificable desde lo técnico.

Con ese diagnóstico esbocé una propuesta de procedimiento que integra etapas de identificación, registro, clasificación, análisis de impacto, valoración de criticidad, revisión, aprobación, comunicación, implementación, seguimiento y cierre, así como sus herramientas de apoyo como el formato de solicitud del cambio, la matriz de análisis de impacto y criticidad, el plan de implementación, comunicación y formación, el formato de seguimiento y cierre, y el tablero de indicadores. Consolidé esta propuesta bajo los principios de proporcionalidad, prevención, trazabilidad y participación, de modo que ninguna dependencia o proceso pudiera excluirse de la responsabilidad de gestionar cambios con impacto en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Este Capstone no solo describió una problemática organizacional, sino que avanzó hacia una respuesta propia de la consultoría aplicada, sustentada en la evidencia, el contexto

institucional y los referentes técnicos y normativos. Su aporte principal está en articular la gestión del cambio con la SST bajo una lógica operativa y transversal, apta para una institución de educación superior y coherente con sus necesidades de mejora continua. De ahé que el documento gire en torno al problema identificado, el marco de referencia que sustenta el análisis, la metodología empleada, el desarrollo del proyecto, los resultados y hallazgos, la discusión derivada de ellos, y las conclusiones y recomendaciones finales, con el fin de ofrecer una visión holística del proceso y del valor organizacional de la propuesta formulada.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Formular una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo en una Institución de Educación Superior (IES) del Valle de Aburrá.

1.2. Objetivos específicos

Identificar las brechas frente a las prácticas institucionales, los referentes técnicos y la normativa aplicable a la gestión del cambio en SST.

Estructurar una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en SST, con criterios para su activación, gestión, seguimiento y cierre.

Contrastar la propuesta con los hallazgos del diagnóstico y realizar los ajustes necesarios para su aplicación institucional.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

La gestión del cambio se ha teorizado como un proceso deliberado que articula estrategia, cultura y personas. Lewin (1947), pionero en la disciplina, propuso una lógica de descongelamiento, movimiento y recongelamiento que sigue vigente como base conceptual. Kotter (1996) amplió este marco con ocho pasos operativos, revisados críticamente por Appelbaum et al. (2012), quienes evidenciaron la vigencia empírica del modelo con la salvedad de adaptarlo al contexto. Stouten et al. (2018), a partir de una integración entre práctica gerencial y literatura académica, propusieron un enfoque no lineal centrado en diagnóstico, participación, comunicación, aprendizaje y sostenibilidad.

En el contexto universitario, Rieg et al. (2021) y Ezzeddine et al. (2023) evidenciaron que la efectividad del cambio depende de liderazgo distribuido, cultura, participación temprana y estructuras que habiliten aprendizaje organizacional. Estos hallazgos convergen con la teoría del cambio organizacional revisada por By (2005) y Armenakis y Bedeian (1999), quienes concluyeron que la comunicación, la disposición al cambio y el compromiso son variables críticas.

Desde la perspectiva de la seguridad, Gerbec (2017) propuso el enfoque de Safety Change Management, que integra la gestión del cambio con el análisis del riesgo, en particular para sistemas socio-técnicos. Saetren y Laumann (2017) analizaron críticamente teorías de cambio y concluyeron que su articulación con SST se fortalece cuando se explicitan variables humanas, comunicacionales y de participación.

Estas contribuciones convergen con los marcos de estandarización: ISO 9001:2015 (cláusula 6.3) sobre planificación de los cambios, ISO 31000:2018 sobre gestión del riesgo, e ISO 45001:2018 (cláusula 8.1.3) sobre gestión del cambio en SST (ISO, 2015, 2018a, 2018b). El modelo ADKAR de Hiatt (2006), a su vez, aporta una perspectiva individual complementaria centrada en conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo.

2.2 Marco legal

La gestión del cambio en SST en Colombia está regulada por el Decreto 1072 de 2015, en particular el artículo 2.2.4.6.26, que exige a los empleadores evaluar el impacto de los cambios internos y externos sobre la seguridad y salud de los trabajadores, adoptar medidas de prevención y control, y comunicar y capacitar sobre los cambios (Ministerio del Trabajo, 2015). Este artículo constituye la base normativa central del proyecto.

La Resolución 0312 de 2019 establece los estándares mínimos del SG-SST y mantiene la exigencia de gestión del cambio como parte del ciclo PHVA aplicable a organizaciones de todos los tamaños (Ministerio del Trabajo, 2019).

En el marco internacional, tres normas técnicas complementan el marco legal aplicable: ISO 9001:2015 (cláusula 6.3) obliga a planificar los cambios en el sistema de gestión de calidad, considerando propósito, consecuencias, integridad y recursos (ISO, 2015); ISO 31000:2018 orienta la gestión del riesgo bajo principios de integración, personalización, inclusión y mejora continua (ISO, 2018a); e ISO 45001:2018 (cláusula 8.1.3) exige gestionar los cambios previstos que puedan tener impacto en SST y establecer controles operacionales (ISO, 2018b).

Cada norma se relaciona con el proyecto de manera específica: el Decreto 1072 y la Resolución 0312 legitiman la existencia del procedimiento; ISO 9001 aporta el criterio

de planificación estructurada; ISO 31000 fundamenta la matriz de criticidad; e ISO 45001 conecta el procedimiento con el SG-SST institucional.

2.3 Estado del arte

La literatura consultada pone de manifiesto que la gestión del cambio dejó de entenderse como una acción aislada o meramente administrativa y pasó a asumirse —o por lo menos así debería ser — como una capacidad organizacional crítica para sostener transformaciones, reducir la resistencia y proteger los resultados institucionales. En los referentes más citados del campo, Beer y Nohria (2000) plantearon que los procesos de cambio fracasan cuando las organizaciones se inclinan solo por la lógica dura del resultado económico o, en el extremo opuesto, solo por el desarrollo cultural; su aporte sigue siendo vigente porque advierte que el cambio sostenible exige equilibrio entre estructura, estrategia, personas y aprendizaje. En una línea similar, Aiken y Keller (2009) mostraron que muchos programas fallan no por falta de técnica, sino porque subestiman la manera en que las personas interpretan lo que ocurre, sienten amenaza, desconfianza o saturación y reaccionan desde allí. Esa idea resulta especialmente útil para este proyecto, porque ayuda a entender que el problema no se resuelve redactando un procedimiento, sino logrando que el cambio sea comprensible, legítimo y aplicable para quienes deben vivirlo.

Los estudios de corte organizacional más recientes refuerzan esa misma conclusión. El informe del PMI (Project Management Institute, 2014) evidenció que las organizaciones con baja madurez en gestión del cambio pierden eficacia estratégica y desperdician recursos al ejecutar iniciativas sin patrocinio suficiente, sin métodos estandarizados y sin

gestión del componente humano. En la misma dirección, Prosci (2023) encontró que los proyectos con una gestión del cambio sólida tienen una probabilidad significativamente mayor de cumplir sus objetivos que aquellos donde esta dimensión se trata de forma marginal. A ello se suma el reporte Change management: Approaches and outcomes (s. f.), que insiste en que el liderazgo, la comunicación y la preparación de usuarios finales siguen siendo los factores que más influyen en el éxito o fracaso del cambio. Incluso análisis más recientes advierten que el verdadero obstáculo ya no es solo la resistencia clásica, sino la saturación acumulada: la sobrecarga de transformaciones simultáneas, la incertidumbre y la falta de claridad reducen la disposición de las personas a comprometerse con nuevos procesos (Estadísticas sobre gestión del cambio para 2026, 2026; Fatiga por el cambio, 2023). Este es un notable hallazgo para el presente Capstone ya que explica por qué, en la práctica, un exceso de protocolos también puede percibirse como barrera si no existe proporcionalidad, claridad y utilidad operativa.

Ahora bien, cuando la revisión se ubica en el ámbito de la educación superior, aparecen elementos que hacen que la gestión del cambio se vuelva todavía más interesante. Las instituciones de educación superior no enfrentan únicamente cambios tecnológicos o administrativos; también deben responder a transformaciones académicas, normativas, culturales y relacionales que impactan a directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes. Viegas y Cabral (2015) ya advertían que las IES están llamadas a modificar sus modelos de gestión para incorporar nuevas exigencias organizacionales y sociales, y que esos cambios solo se consolidan cuando se integran en la cultura institucional. Más adelante, Rieg et al. (2021), en su revisión sistemática sobre gestión del cambio para la

sostenibilidad en instituciones de educación superior, señalaron que las transformaciones exitosas requieren visión estratégica, participación amplia y acciones reflexivas, más allá de intervenciones aisladas. Hernández Espindola et al. (2023) coinciden en la necesidad de estrategias de cambio adaptativas y financieramente viables, apoyadas en una adecuada coordinación entre autoridades, recursos y actores internos. Por su parte, Prosci (s. f.) advierte que muchas instituciones aún presentan dificultades frente a los procesos de transformación, en parte porque el cambio no siempre se asume como una capacidad que debe desarrollarse tanto en las personas como en la organización.

Los casos universitarios revisados permiten ver cómo esas ideas se traducen en experiencias concretas. En la Universidad de Virginia, la adopción de una metodología formal de gestión del cambio permitió ampliar capacidades internas, certificar personal clave y reducir el cansancio frente al cambio al integrar gestión del proyecto y gestión de personas (Prosci, s. f.-a). En la Universidad de California en San Diego, el enfoque permitió preparar a miles de colaboradores para afrontar cambios complejos asociados al plan estratégico, con altos niveles de satisfacción y una mejor articulación entre áreas (Prosci, s. f.-b). Este caso resulta relevante porque muestra que, en las universidades, el cambio no depende únicamente de las decisiones directivas. También requiere formación, redes de apoyo, comunicación entre áreas y apropiación por parte de quienes se ven afectados. Por eso, para el Capstone, no bastaba con justificar normativamente un procedimiento; era necesario estructurarlo de modo que pudiera ser entendido y usado por distintos procesos y niveles de la institución.

Ahora bien, en el cruce específico entre gestión del cambio y Seguridad y Salud en el Trabajo, la evidencia todavía es más escasa, pero también más contundente. Medina Rodríguez et al. (2021), en una revisión de literatura sobre lineamientos para la gestión del cambio en SST, identificaron factores internos y externos que condicionan su efectividad, entre ellos liderazgo, cultura, participación, marco legal y articulación con el ciclo PHVA. Gómez Triana (2025) fue aún más directo al mostrar que, en muchas organizaciones, la gestión del cambio existe como documento, pero no como práctica efectiva; es decir, hay procedimientos escritos que no se traducen en evaluación previa del riesgo, participación de actores ni seguimiento real. El documento La gestión del cambio a través del RUC® (s. f.) coincide en que el cambio debe abordarse como un proceso documentado, preventivo y transversal al SG-SST, mientras que Administración del riesgo en el SG-SST y la gestión del cambio (2025) insiste en que los cambios mal administrados pueden convertirse en fuente directa de peligros, incumplimientos y fallos operativos. Desde el contexto universitario, Murillo-Vargas et al. (2025) aportan un dato clave: aunque las universidades colombianas muestran compromiso con el SG-SST, persisten barreras de infraestructura, articulación y recursos que limitan su consolidación. En otras palabras, el problema no es la ausencia total de interés, sino la falta de mecanismos suficientemente integrados, sostenibles y claros.

Las investigaciones aplicadas más cercanas al tema del proyecto también ayudaron a afinar el enfoque. Velasco Durán (2025) encontró que una estrategia de gestión del cambio bien diseñada, diferenciada por roles y reforzada con liderazgo y retroalimentación, mejora la apropiación de los sistemas de gestión y su sostenibilidad. Guerrero Villamizar

(2025), en el sector textil, mostró que incluso cuando las organizaciones reconocen la necesidad de cambiar, siguen enfrentando barreras por contexto, recursos y resistencia, por lo que requieren modelos ajustados a su realidad. Cuellar Solano y Villamizar Ibáñez (2025), desde la SST minera, aportan otro elemento valioso: la gestión del cambio no debe reducirse a procesos documentales, sino incluir transformación conductual, formación y trabajo sobre hábitos. Ese aprendizaje es muy pertinente para este Capstone, porque confirma que una propuesta aplicable en SST no puede limitarse a un formato de aprobación; necesita rutas de socialización, criterios de criticidad, responsabilidades claras y seguimiento de eficacia.

De forma complementaria, los documentos de divulgación y síntesis estratégica ayudaron a entender por qué sigue habiendo tantas dificultades para institucionalizar el cambio. De la gestión del cambio a los reflejos de cambio (s. f.) plantea que muchas organizaciones continúan tratando el cambio como un evento puntual, cuando en realidad viven en transformación permanente. Gestión del cambio organizacional para el 2024 (s. f.) y Best Practices in Change Management (Prosci, 2023) refuerzan la necesidad de pasar de respuestas reactivas a capacidades instaladas. En ese mismo sentido, los reportes sobre fatiga y saturación del cambio advierten que, si la organización no comunica con claridad, no dosifica exigencias y no involucra a las personas, el cambio deja de percibirse como mejora y empieza a sentirse como carga (Fatiga por el cambio, 2023; Estadísticas sobre gestión del cambio para 2026, 2026).

Visto de forma global, desde la literatura es posible identificar tres vacíos claros. Primero, buena parte de la literatura aborda la gestión del cambio de manera general, pero

no aterriza sus implicaciones operativas en instituciones de educación superior. Segundo, varios estudios sobre universidades analizan sostenibilidad, transformación o gestión institucional, pero no profundizan en la relación específica entre cambio y SST. Tercero, los documentos sobre SG-SST suelen insistir en la obligación normativa, pero con frecuencia ofrecen orientaciones generales y no procedimientos suficientemente detallados, proporcionales y aplicables a contextos institucionales complejos. Desde ahí se justifica el aporte del presente trabajo: no parte de cero ni pretende reemplazar lo ya investigado, sino traducir esa evidencia en una propuesta operativa para la IES del Valle de Aburrá (objeto de la consultoría), articulando diagnóstico, criterios de criticidad, actores, comunicación obligatoria, trazabilidad documental y seguimiento, con una lógica aplicable a cambios académicos, administrativos, tecnológicos, locativos y organizacionales.

3. Descripción de la organización

3.1 Filosofía organizacional o corporativa

3.1.1 Misión.

La misión institucional está orientada a la formación integral de la persona desde una perspectiva confesional, con énfasis en la prestación de servicios educativos de calidad y en la contribución a la transformación de la sociedad (IES del Valle de Aburrá, 2019, documento interno).

3.1.2 Visión.

La visión institucional proyecta, hacia el año 2027, un reconocimiento fundamentado en la formación humanística y científica, los procesos de investigación, el emprendimiento, la pertinencia de los programas académicos, las buenas prácticas de

gestión y la contribución a la transformación social (IES del Valle de Aburrá, 2019, documento interno).

3.1.3 Políticas de la organización.

La IES cuenta con un marco de políticas organizacionales que orienta su gestión institucional desde una perspectiva integral, preventiva y de mejora continua. Entre ellas se destacan una política corporativa integrada de los sistemas de gestión, que articula calidad, ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo; una política de gestión documental, orientada a la trazabilidad, conservación y acceso a la información; una política de desconexión laboral, enfocada en la protección del descanso y la salud integral de los colaboradores; una política de seguridad vial, dirigida a promover una cultura de movilidad segura; y una política de educación inclusiva y equidad, que reafirma el compromiso institucional con la diversidad, el acceso, la permanencia y el respeto por las diferencias. En conjunto, estas políticas evidencian que la organización gestiona sus procesos bajo criterios de cumplimiento normativo, bienestar, sostenibilidad, inclusión y fortalecimiento institucional, elementos que respaldan la pertinencia de estructurar un procedimiento formal para la gestión del cambio en SST (IES del Valle de Aburrá, 2019–2026, documentos internos)

3.1.4 Valores corporativos.

Los valores corporativos de la IES se fundamentan en una concepción humanista y confesional, orientada al desarrollo integral de la persona, la fraternidad, la justicia social y el respeto por la dignidad humana. En coherencia con ello, promueve la autonomía

institucional, la libertad de enseñanza, aprendizaje e investigación, la búsqueda de la verdad, el servicio al entorno y el bienestar institucional como expresión de la relación de la persona consigo misma, con los otros, con lo trascendente y con la naturaleza. Desde su marco axiológico, la institución rechaza toda forma de corrupción, deshonestidad, injusticia, discriminación y exclusión, y respalda relaciones interpersonales respetuosas, la defensa de la vida, los derechos humanos y la vivencia de una ética basada en principios religiosos en sus decisiones y actuaciones. En conjunto, estos valores configuran una cultura organizacional coherente con la formación integral y con una gestión institucional centrada en el cuidado, la responsabilidad y el bien común (IES del Valle de Aburrá, 2019, documento interno).

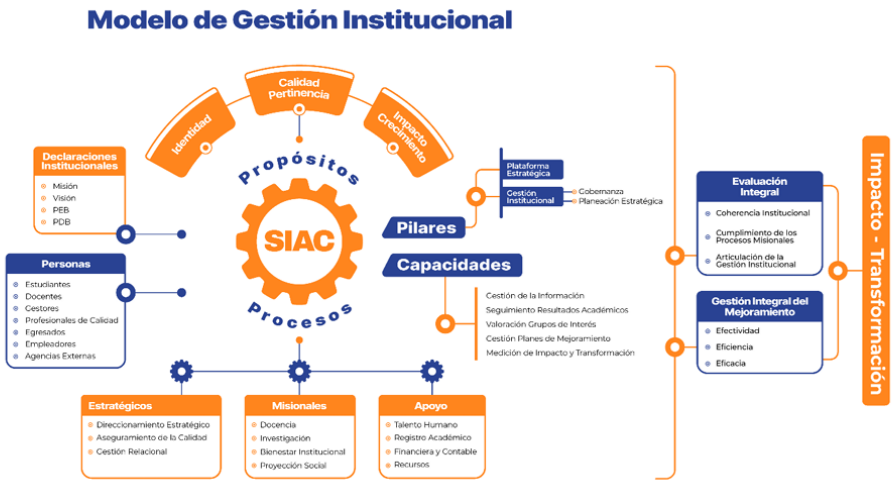
3.1.5 Análisis del sector productivo

La IES del Valle de Aburrá pertenece al sector servicios, específicamente al subsector de educación superior, un campo que actualmente enfrenta exigencias crecientes en cobertura, calidad, sostenibilidad y capacidad de adaptación. En Colombia, este sector alcanzó en 2025 una matrícula de 2.723.364 estudiantes y una cobertura bruta de 56,55 %, lo que evidencia su expansión y, al mismo tiempo, mayores demandas de gestión, trazabilidad y mejoramiento continuo (Ministerio de Educación Nacional, 2026; Sistema Nacional de Información de la Educación Superior [SNIES], s. f.). En este escenario, la propia IES ha reconocido, a través de un informe institucional interno de planeación estratégica, que la educación superior atraviesa un contexto de transformación marcado por cambios en las expectativas de los estudiantes, la presión por la innovación, la transformación digital y la necesidad de realizar ajustes significativos para sostener su

viabilidad institucional, lo que refuerza la pertinencia de fortalecer la gestión del cambio como capacidad estratégica y preventiva (IES del Valle de Aburrá, 2023).

3.2 Diagrama o mapa de procesos

Figura 1 Mapa de procesos institucional



Fuente: manual institucional del modelo de gestión, 2024

4. Metodología

4.1 Evaluación inicial

La necesidad de este proyecto surge de dos vertientes que identifiqué junto con la IES: por un lado, el cumplimiento normativo en Seguridad y Salud en el Trabajo —cuyo valor estratégico sustento más adelante—; por otro, un contexto institucional más amplio de transformación organizacional. En esta fase encontré que la institución necesitaba fortalecer la manera en que planea, comunica, evalúa y acompaña los cambios, sobre todo aquellos que inciden en las personas, los procesos, la operación, la infraestructura, la tecnología y las condiciones de trabajo. Esta lectura la sustenté con la revisión del insumo técnico preliminar del procedimiento, la normativa aplicable, la información recolectada mediante sondeo, entrevistas y checklist, y un informe institucional interno de planeación estratégica, que advierte que la educación superior enfrenta una “crisis sin precedentes” y que las instituciones deben emprender “cambios significativos” para sostener su viabilidad y proyección futura (IES del Valle de Aburrá, 2023).

Ese mismo informe institucional refuerza la necesidad al plantear apuestas de transformación, innovación, analítica, eficiencia organizacional y acompañamiento a la comunidad universitaria en los procesos de cambio. En particular, resalta la necesidad de una “estructura más liviana y eficiente”, así como la formación, capacitación y acompañamiento de los integrantes de la comunidad universitaria para favorecer la comprensión, aceptación y movilización de los cambios (IES del Valle de Aburrá, 2023). El proyecto “Universidad como centro de vida” destaca, además, la importancia de las personas, la calidad de vida y el desarrollo humano dentro de la estrategia institucional,

mientras que la “analítica universitaria” propone medir impacto, gestión y desempeño, algo que encaja directamente con la necesidad de contar con procedimientos trazables y verificables para la gestión del cambio.

Con esto entendí que la necesidad del cliente no era la simple elaboración de un documento, sino una herramienta institucional que ordenara la gestión del cambio de forma clara, transversal y aplicable a una institución de educación superior. Por eso orienté el proyecto a responder una doble exigencia: fortalecer el cumplimiento preventivo del SG-SST frente a cambios con impacto en riesgos, personas, operación e infraestructura, y aportar a la capacidad institucional para gestionar transformaciones de manera más articulada, participativa y sostenible. La evaluación inicial me permitió concluir que la institución no partía de una ausencia total de prácticas de gestión del cambio, sino de un desarrollo parcial, con criterios dispersos y baja estandarización en aspectos clave como activación, gobernanza, comunicación, participación temprana, análisis preventivo y seguimiento.

4.2 Diseño del proyecto

Con la necesidad institucional ya identificada, estructuré el diseño del proyecto en tres fases secuenciales e integradas: diagnóstico, estructuración de la propuesta y contraste técnico preliminar. En la primera identifiqué el estado actual de la gestión del cambio y sus principales brechas; en la segunda diseñé una propuesta de procedimiento ajustada al contexto institucional; y en la tercera verifiqué la coherencia técnica entre el diagnóstico,

la propuesta formulada y los referentes normativos y conceptuales que sustentan el proyecto.

Diseñé la estructura general del proyecto pensando en transformar una necesidad institucional en una propuesta aplicable, así que construí una ruta metodológica que articulara problema, fuentes de información, instrumentos, resultados, análisis, brechas y solución propuesta. Esta secuencia me permitió que cada decisión metodológica cumpliera una función concreta dentro del proceso de consultoría y evitó que la propuesta terminara desarticulada de la evidencia recolectada. Por eso el diseño del proyecto no se quedó en describir instrumentos de investigación, sino que integró componentes propios de una consultoría aplicada: delimitación del alcance, organización de fases, construcción de herramientas operativas y definición de criterios para el seguimiento futuro.

En la fase diagnóstica empleé la revisión documental, el sondeo, las entrevistas semiestructuradas y la lista de chequeo de madurez para identificar hallazgos y brechas. En la fase de estructuración traduje esos hallazgos en un procedimiento ajustado, acompañado de anexos operativos, matriz de criticidad, criterios de decisión y propuestas de seguimiento. Y en la fase de contraste técnico preliminar revisé la consistencia interna entre la necesidad identificada, los resultados del diagnóstico, la arquitectura del procedimiento y las exigencias normativas aplicables, sin que esto equivaliera a una validación institucional formal. Con este diseño busqué que la propuesta final no fuera una formulación genérica, sino una respuesta construida a partir de evidencia, contexto institucional y criterios de aplicabilidad real.

Tabla 1. Estructura general del proyecto Capstone

Fase	Propósito	Componentes principales	Producto resultante
Diagnóstico	Identificar el estado actual de la gestión del cambio	Revisión documental, sondeo, entrevistas y checklist de madurez	Hallazgos, brechas y diagnóstico integrado
Estructuración	Diseñar una respuesta aplicable a la necesidad identificada	Procedimiento, anexos operativos, matriz de criticidad, indicadores	Propuesta de procedimiento de gestión del cambio
Contraste técnico preliminar	Verificar coherencia entre hallazgos, propuesta y referentes	Revisión técnica del contenido y coherencia.	Ajustes finales y versión consolidada del procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

Planifiqué la implementación metodológica bajo una lógica de mejora continua, de modo que los hallazgos parciales de cada fase retroalimentaran la siguiente. Esto me permitió afinar progresivamente el alcance del procedimiento, delimitar mejor sus responsables, fortalecer la matriz de criticidad y consolidar los formatos y registros asociados al proceso.

4.3 Recolección de datos o actividades

Para recolectar la información combiné técnicas cuantitativas y cualitativas. Primero hice una revisión documental para examinar el insumo técnico existente, la normativa aplicable y los referentes académicos y técnicos sobre gestión del cambio, riesgo y SST. Esta revisión me permitió identificar los elementos que debía tener una propuesta sólida y, al mismo tiempo, establecer criterios de contraste para evaluar el estado de la institución frente a esos referentes.

Luego apliqué un sondeo de percepción en el que hubo 43 participantes entre personal administrativo, académico y académico-administrativo. Diseñé el instrumento

para explorar cinco dimensiones: claridad, gobernanza y participación; impacto, riesgos y prevención; comunicación y preparación; seguimiento y aprendizaje; y valoración general. Organicé las respuestas en una escala tipo Likert de cinco puntos y las procesé mediante promedios por ítem y por dimensión, lo que me permitió identificar tendencias, fortalezas relativas y puntos críticos. Los resultados globales fueron: 3,35 en claridad, gobernanza y participación; 3,41 en impacto, riesgos y prevención; 3,26 en comunicación y preparación; 3,54 en seguimiento y aprendizaje; y 4,05 en valoración general. Los ítems más bajos resultaron ser los relacionados con espacios para aportar ideas y con la comprensión del qué, el por qué y las expectativas del cambio.

Las afirmaciones que incluí en el sondeo no partieron de mi criterio personal, sino de una revisión convergente de referentes normativos, académicos y aplicados sobre gestión del cambio. En el plano normativo tomé como base el Decreto 1072 de 2015 y los lineamientos de ISO 9001:2015, ISO 31000:2018 e ISO 45001:2018, en lo relativo a formalización del cambio, asignación de responsabilidades, análisis de impactos, valoración de riesgos y seguimiento. En el plano académico retomé aportes de la literatura sobre cambio organizacional y educación superior —entre ellos Stouten et al. (2018), Appelbaum et al. (2012), Rieg et al. (2021) y Ezzeddine et al. (2023)—, que subrayan la relevancia de la participación, la comunicación, la preparación de las personas y el aprendizaje posterior a la implementación. En el plano aplicado revisé materiales de Prosci orientados a educación superior, útiles para traducir esos principios a un lenguaje organizacional más operativo. El sondeo, entonces, es un instrumento de elaboración propia y teóricamente guiado, y no una escala estandarizada previamente validada; su valor

está en traducir al contexto institucional los factores que la norma y la literatura consideran críticos para gestionar el cambio de forma estructurada, preventiva y viable. El Anexo A recoge, ítem por ítem, la fuente específica que sustenta cada afirmación del instrumento.

Además, realicé seis entrevistas semiestructuradas —a representantes de diferentes áreas en cargos de liderazgo y de cuerpos colegiados vinculados a la SST— para profundizar en percepciones, barreras, facilitadores y necesidades operativas que el sondeo por sí solo no alcanzaba a captar. Estas entrevistas me permitieron complementar la lectura cuantitativa con información contextual sobre roles, práctica institucional, niveles de apropiación, resistencias y expectativas frente a la formalización del procedimiento.

Por último, utilicé una lista de chequeo de madurez de 12 criterios, valorados sobre un máximo de 36 puntos. El resultado fue 12/36, lo que ubicó la gestión del cambio en un nivel de madurez incipiente. Este instrumento me permitió confirmar que, aunque existían elementos dispersos relacionados con la gestión del cambio, persistían debilidades significativas en su formalización, estandarización y seguimiento.

Tabla 2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica	Instrumento	Propósito	Resultado principal
Revisión documental	Matriz de revisión y análisis	Identificar referentes normativos, técnicos e institucionales	Criterios base para diagnóstico y diseño
Sondeo	Cuestionario estructurado	Medir percepción institucional sobre la gestión del cambio	43 respuestas válidas y resultados por dimensiones
Entrevista	Guía semiestructurada	Profundizar en barreras, facilitadores y necesidades	Hallazgos cualitativos por categorías
Valoración de madurez	Checklist de 12 criterios	Estimar nivel de formalización y capacidad institucional	Punaje12/36, nivel incipiente

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis y herramientas

Analicé la información mediante una estrategia de triangulación entre fuentes documentales, resultados cuantitativos y hallazgos cualitativos. Para el sondeo hice un análisis descriptivo de frecuencias y promedios por dimensión, lo que me permitió identificar niveles relativos de avance y reconocer los componentes más débiles del proceso. Para las entrevistas, organicé la información por categorías analíticas vinculadas con activación del cambio, roles, comunicación, prevención, seguimiento y aplicabilidad institucional. La lista de chequeo de madurez, por su parte, aportó una medida sintética del estado de formalización del proceso.

Para los ítems cerrados codifiqué cada respuesta en una escala de 1 a 5: 1 para "totalmente en desacuerdo", 2 para "en desacuerdo", 3 para "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 para "de acuerdo" y 5 para "totalmente de acuerdo". Las respuestas "no sabe" o "no sabe / no aplica" las dejé fuera del cálculo de los promedios, en lugar de tratarlas como un punto medio, porque convertirlas en 3 habría distorsionado la lectura: un "no sabe" puede significar desconocimiento, falta de visibilidad o no exposición al proceso, no neutralidad. Sí las tuve en cuenta, en cambio, como señal analítica al interpretar cada ítem de forma cualitativa.

Calculé el promedio de cada ítem dividiendo la suma de las respuestas válidas (de 1 a 5) entre el número de respuestas válidas de ese ítem, sin contar los vacíos ni los "no sabe / no aplica". El promedio de cada dimensión lo obtuve de la misma manera, pero agregando todas las respuestas válidas de los ítems que la componen —no promediando

los promedios de cada ítem, ni promediando primero por persona—, aunque en la práctica ambos métodos arrojan resultados muy cercanos porque los ítems tuvieron un número similar de respuestas. Para los porcentajes favorables que reporto más adelante, sumé las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de cada ítem y las dividí entre el total de respuestas de ese ítem.

Con este análisis construí tres herramientas centrales del proyecto. La primera, la matriz de triangulación, para relacionar lo encontrado en sondeo, entrevistas, checklist, documentos y referentes normativos. La segunda, la matriz de brechas, para comparar la situación encontrada con la situación esperada y priorizar aspectos críticos según su impacto en SST. La tercera, la matriz de criticidad del cambio, que diseñé como criterio operativo para valorar el impacto del cambio en SST, operación, legalidad, personas y reversibilidad, y así definir niveles de decisión y tratamiento.

También empleé herramientas de diseño y estructuración del procedimiento: mapa general del proceso, secuencia operativa por etapas, definición de responsables, formatos de solicitud y seguimiento, plan de implementación, plan de comunicación y formación, y tablero de indicadores. No las incorporé como elementos accesorios, sino como mecanismos para traducir el diagnóstico en una respuesta operativa y trazable.

En relación con los objetivos específicos, abordé el primero mediante una ruta analítica de identificación de brechas soportada en sondeo, entrevistas, checklist y revisión documental. El segundo lo desarrollé mediante el diseño técnico del procedimiento, sus

anexos y el sistema de seguimiento. Y el tercero lo resolví a través de un contraste técnico preliminar, entendido como una revisión de coherencia entre la necesidad identificada, la propuesta formulada, el contexto institucional y las exigencias normativas aplicables, sin que esto equivaliera a una validación institucional formal.

Tabla 3 Correspondencia metodológica por objetivo específico

Objetivo específico	Técnica e instrumento principal	Tratamiento analítico	Producto obtenido
Identificar brechas en la gestión del cambio en SST	Revisión documental, sondeo, entrevistas y checklist	Análisis descriptivo y triangulación	Diagnóstico y matriz de brechas
Estructurar una propuesta de procedimiento	Matriz de hallazgos, referentes normativos y análisis técnico	Diseño procedimental y definición de herramientas	Procedimiento ajustado y anexos operativos
Contrastar técnicamente la propuesta	Revisión cruzada entre diagnóstico, procedimiento y normativa	Contraste técnico preliminar de coherencia y pertinencia	Ajustes finales de la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

5. Desarrollo del Proyecto Capstone

Llevé a cabo este proyecto como un ejercicio de consultoría aplicada, orientado a transformar una necesidad institucional identificada en una propuesta técnica para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo en la IES del Valle de Aburrá. Su ejecución contó con un soporte formal de inicio: una autorización institucional emitida por la Dirección de Talento Humano el 7 de julio de 2026, mediante la cual se me autorizó, como estudiante/consultor, a desarrollar el proyecto académico titulado **Formulación de una propuesta de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo en una Institución de Educación Superior del Valle de Aburrá**.

Con esa autorización, delimité el proyecto como una consultoría de alcance técnico y aplicado, centrada en identificar brechas en la gestión del cambio en SST, analizar

información institucional relevante, estructurar una propuesta de procedimiento ajustada al contexto de una institución de educación superior y realizar un contraste técnico preliminar de dicha propuesta. El trabajo comprendió, entonces, el diagnóstico, la formulación del procedimiento, el diseño de herramientas operativas asociadas y la definición de indicadores de seguimiento, pero no incluyó la implementación institucional completa ni una validación formal definitiva por parte de todas las instancias administrativas de la IES. Esta delimitación me permitió mantener coherencia entre el propósito académico del Capstone, la viabilidad operativa del proyecto y las condiciones expresamente establecidas en la autorización institucional.

Organicé la planeación del proyecto en un horizonte de nueve semanas, entre el 15 de junio y el 16 de agosto de 2026, con una dedicación estimada de 85 horas de trabajo. Empecé con la planeación general, la revisión normativa y documental y el análisis del insumo técnico preliminar. Luego recolecté información mediante el sondeo, las entrevistas semiestructuradas y la lista de chequeo de madurez, y con esos resultados elaboré la matriz de brechas, el diagnóstico integrado y la propuesta de procedimiento. Cerré el proceso con el contraste técnico preliminar, el ajuste del contenido y la consolidación del documento final. Esta organización temporal me permitió articular de manera ordenada las fases de diagnóstico, diseño y cierre, y garantizó que cada actividad aportara insumos concretos a la siguiente etapa del proyecto.

Tabla 4 Cronograma general del proyecto

Semana	Fechas	Actividad principal	Resultado esperado
1	15–21 de junio	Planeación inicial y revisión normativa	Delimitación del proyecto
2	22–28 de junio	Revisión documental y ajuste de instrumentos	Base técnica de recolección
3	29 de junio–5 de julio	Aplicación de sondeo y entrevistas	Información primaria recolectada
4	6–12 de julio	Organización y análisis inicial de datos	Sistematización preliminar
5	13–19 de julio	Aplicación dla lista de chequeo y construcción de brechas	Diagnóstico integrado
6	20–26 de julio	Redacción del procedimiento y anexos	Borrador técnico de propuesta
7	27 de julio–2 de agosto	Ajustes al procedimiento e indicadores	Versión consolidada de propuesta
8	3–9 de agosto	Contraste técnico preliminar	Ajustes finales del contenido
9	10–16 de agosto	Cierre, revisión y consolidación final	Documento final del Capstone

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a costos y recursos, desarrollé el Capstone principalmente con recursos humanos, documentales y técnicos de bajo costo, aprovechando capacidades ya instaladas en la organización y recursos académicos disponibles. Los recursos humanos fueron el estudiante/consultor y los actores institucionales que participaron en el sondeo, las entrevistas y la revisión técnica del tema; los documentales incluyeron normativa, literatura especializada, documentos institucionales y un informe institucional interno de planeación estratégica; y los técnicos correspondieron a herramientas ofimáticas y matrices de análisis para sistematizar, interpretar y estructurar la información. El proyecto no implicó contratación externa ni un presupuesto independiente, así que su costo principal estuvo en el tiempo invertido en revisión, levantamiento de información, análisis, diseño de herramientas y consolidación del producto final. Por eso abordé la gestión de costos desde un criterio de viabilidad operativa y aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

El desarrollo del proyecto también me exigió identificar a los interesados clave y prever su nivel de involucramiento. Por el carácter transversal de la gestión del cambio, reconocí como actores relevantes a la Dirección de Talento Humano, la coordinación o responsable del SG-SST, los líderes de proceso, las áreas de apoyo, el personal administrativo, los docentes y, cuando el tipo de cambio lo requiera, estudiantes y terceros vinculados. Esta identificación fue clave porque me permitió entender que la aplicabilidad del procedimiento no depende solo de su consistencia técnica, sino también del nivel de articulación, comprensión y apropiación de quienes intervienen en el cambio o resultan impactados por él. Por eso incorporé una lógica de involucramiento gradual: algunos actores participaron como fuentes de información para el diagnóstico, otros como referentes técnicos para entender la operación institucional, y otros como responsables potenciales del uso futuro del procedimiento.

Durante la ejecución del Capstone identifiqué riesgos asociados tanto al proyecto mismo como a la futura aplicación de la propuesta: la limitación de tiempo para alcanzar una validación institucional más amplia, la resistencia inicial de algunos actores frente a una mayor formalización del cambio, la heterogeneidad en la comprensión del procedimiento entre áreas, la disponibilidad restringida de participantes clave, y la posibilidad de que el modelo se percibiera como una carga administrativa adicional. Analicé estos riesgos con criterios de probabilidad e impacto para priorizar su tratamiento y orientar decisiones de mitigación. Como respuesta, delimité claramente el alcance del proyecto como contraste técnico preliminar, incorporé el principio de proporcionalidad

para evitar burocracia innecesaria, fortalecí la definición de roles y niveles de decisión, y establecí la comunicación y la capacitación como componentes obligatorios del procedimiento —sobre todo por tratarse de una institución educativa en la que determinados cambios pueden afectar de manera directa o indirecta a distintos grupos de la comunidad universitaria.

Tabla 5 Riesgos del proyecto y respuesta prevista

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta de mitigación
Tiempo insuficiente para validación institucional amplia	Media	Alta	Delimitar el alcance como contraste técnico preliminar
Resistencia por percepción de exceso de protocolo	Media	Alta	Aplicar principio de proporcionalidad y matriz de criticidad
Participación limitada de actores clave	Media	Media	Priorización de actores y uso combinado de instrumentos
Baja apropiación del procedimiento	Media	Alta	Incluir comunicación y capacitación obligatorias
Ambigüedad de roles en la aplicación	Media	Alta	Definir responsables y niveles de decisión por etapa

Fuente: Elaboración propia.

En lo operativo, inicié con la revisión del procedimiento preliminar y de los referentes normativos, conceptuales e institucionales que enmarcan la gestión del cambio y la SST. Después construí el sondeo de percepción —aplicado a 43 participantes—, las seis entrevistas semiestructuradas y la lista de chequeo de madurez, con los que armé un diagnóstico integral sobre el estado de la gestión del cambio en la institución. Al triangular estas fuentes encontré una disposición favorable hacia la formalización del proceso, pero también debilidades en activación, gobernanza, participación temprana, comunicación, análisis preventivo y seguimiento. La lista de chequeo, con 12 de 36 puntos, ubicó la madurez institucional en un nivel incipiente, mientras que los resultados de percepción

fueron relativamente más bajos en comunicación y preparación, y en claridad, gobernanza y participación. Con estos hallazgos construí la matriz de brechas y orienté el diseño de la propuesta final.

Como respuesta al diagnóstico, estructuré un procedimiento de gestión del cambio en SST con un flujo general de identificación, registro, clasificación, análisis de impacto, valoración de criticidad, revisión, aprobación, comunicación, implementación, seguimiento y cierre. Lo diseñé bajo dos criterios rectores: que ninguna dependencia o proceso quedara excluido de la responsabilidad de gestionar cambios con impacto en SST, personas, operación, infraestructura, tecnología o estudiantes, y que el nivel de exigencia del proceso fuera proporcional a la criticidad del cambio. Con eso en mente, integré como productos técnicos un formato de solicitud del cambio, una matriz de análisis de impacto y criticidad, un plan de implementación, comunicación y formación, un formato de seguimiento y cierre, y un tablero básico de indicadores. También incorporé la viabilidad financiera dentro del flujo de aprobación para cuando el cambio requiera recursos específicos, de modo que la decisión no se adopte solo por conveniencia técnica, sino también por factibilidad institucional.

Para el monitoreo y seguimiento del proyecto, formulé métricas orientadas a evaluar la futura adopción y eficacia del procedimiento una vez entre en operación institucional: el porcentaje de cambios evaluados antes de su implementación, el porcentaje de cambios con valoración de riesgos en SST, el porcentaje de cambios comunicados a los actores implicados, el porcentaje de cambios cerrados con verificación de eficacia, el tiempo

promedio de aprobación y el porcentaje de líderes formados en gestión del cambio. Estos indicadores no son resultados ya medidos de una implementación plena, sino instrumentos que diseñé para permitir trazabilidad, control y mejora continua, en coherencia con el carácter aplicado del proyecto y con la necesidad institucional de fortalecer la gestión del cambio de manera estructurada, verificable y sostenible.

Tabla 6 Indicadores propuestos para monitoreo de la gestión del cambio

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable propuesto	Fuente de información
% de cambios evaluados antes de su implementación	Cambios evaluados / cambios reportados × 100	Trimestral	SG-SST y líder de proceso	Solicitudes y registros del procedimiento
% de cambios con valoración de riesgos SST	Cambios con valoración SST / cambios gestionados × 100	Trimestral	SG-SST	Matriz de impacto y criticidad
% de cambios comunicados a los actores implicados	Cambios socializados / cambios aprobados × 100	Trimestral	Líder de proceso y talento humano	Actas, correos, circulares o listas
% de cambios cerrados con verificación de eficacia	Cambios cerrados con verificación / cambios implementados × 100	Trimestral	Líder de proceso y SG-SST	Formatos de seguimiento y cierre
Tiempo promedio de aprobación	Suma de días de aprobación / número de cambios	Mensual	Responsable del proceso	Registro de trazabilidad
% de líderes formados en gestión del cambio	Líderes formados / líderes priorizados × 100	Semestral	Talento humano y SG-SST	Registros de capacitación

Fuente: Elaboración propia.

6. Resultados y hallazgos

Con los resultados de este proyecto pude pasar de una necesidad institucional identificada a un diagnóstico estructurado y, después, a una propuesta técnica de procedimiento para la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo. La información que recolecté mediante revisión documental, sondeo, entrevistas semiestructuradas y checklist de madurez mostró, de forma consistente, que la institución reconoce la importancia del cambio y mantiene una disposición favorable hacia su formalización, aunque todavía presenta debilidades significativas en la manera como activa, comunica, analiza, documenta y hace seguimiento a los cambios que pueden afectar a las personas, los procesos, la operación y las condiciones de trabajo. Los hallazgos, entonces, no evidenciaron ausencia total de prácticas, sino un desarrollo parcial e incipiente, con criterios dispersos y baja estandarización en componentes clave del proceso.

Con el sondeo de percepción obtuve una primera lectura cuantitativa del estado de la gestión del cambio en la institución. La muestra estuvo compuesta en su mayoría por personal administrativo, seguido del personal académico y del grupo académico-administrativo, lo que me dio una visión útil de los actores que intervienen o se ven afectados por cambios de distinta naturaleza. Esta caracterización es relevante porque confirma que la gestión del cambio no puede entenderse como un asunto exclusivo del SG-SST o de una sola dependencia, sino como una responsabilidad transversal que involucra distintos niveles y funciones dentro de la organización.

Más allá del tipo de vinculación, también revisé cómo se distribuyó la muestra por nivel de contribución y por antigüedad institucional. En nivel de contribución predominó el personal profesional (35 %), seguido en partes iguales por líderes y por personal asistencial y de apoyo (28 % cada uno); alta gerencia y nivel estratégico juntos representaron menos del 10 % de los participantes. En antigüedad, el 35 % lleva más de 10 años vinculado a la institución y el 30 % entre 1 y 5 años. Al preguntar por su nivel de interacción con la gestión del cambio, el 49 % se ubicó en un nivel medio (interactúa de manera periódica con los cambios institucionales), el 26 % en un nivel bajo (contacto ocasional o indirecto) y el 25 % en un nivel alto (participación frecuente o directa en la formulación, análisis o aprobación de cambios). Esta caracterización adicional importa porque confirma que la percepción recogida no proviene mayoritariamente de cargos directivos, sino de niveles profesionales, de liderazgo intermedio y de apoyo, lo que matiza la lectura de los resultados y refuerza la necesidad de no generalizarlos como representativos de toda la jerarquía institucional.

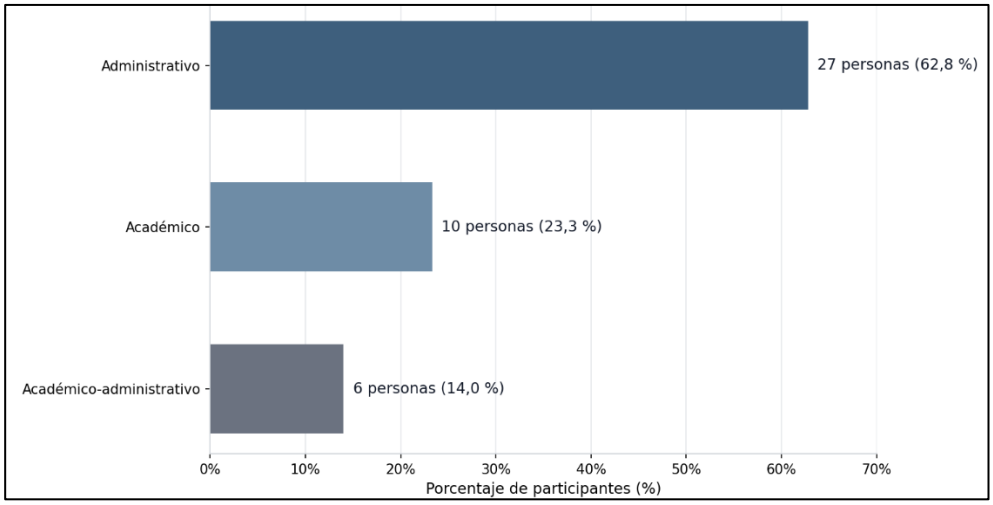
Tabla 10 Caracterización adicional de la muestra del sondeo

Variable	Categoría	n	%
Nivel de contribución	Alta gerencia	1	2%
Nivel de contribución	Estratégico	3	7%
Nivel de contribución	Líderes	12	28%
Nivel de contribución	Profesionales	15	35%

Nivel de contribución	Asistencial y de apoyo	12	28%
Antigüedad institucional	Menos de 1 año	10	23%
Antigüedad institucional	De 1 a 5 años	13	30%
Antigüedad institucional	De 6 a 10 años	5	12%
Antigüedad institucional	Más de 10 años	15	35%
Interacción con la gestión del cambio	Bajo	11	26%
Interacción con la gestión del cambio	Medio	21	49%
Interacción con la gestión del cambio	Alto	11	25%

Fuente: Elaboración propia.

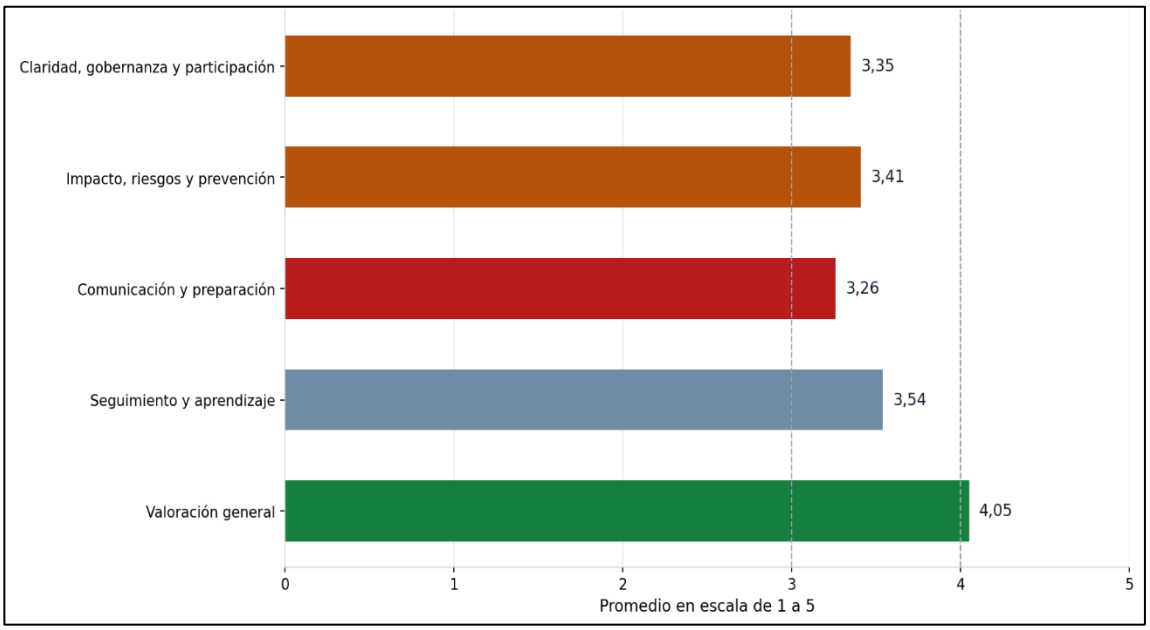
Figura 2 Distribución de participantes por grupo ocupacional



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados por dimensión encontré que la percepción general frente a la necesidad de formalizar la gestión del cambio fue relativamente favorable, aunque coexistió con debilidades específicas en componentes operativos del proceso. La valoración general alcanzó un promedio de 4,05, lo que sugiere que los participantes reconocen la pertinencia del tema y su utilidad institucional. Sin embargo, al desagregar el resultado por dimensiones observé que los puntajes más bajos se ubicaron en comunicación y preparación (3,26) y en claridad, gobernanza y participación (3,35); esto indica que las principales fragilidades no están en el rechazo al cambio como concepto, sino en la manera como este se comprende, se orienta y se gestiona en la práctica. Impacto, riesgos y prevención obtuvo, por su parte, 3,41, y seguimiento y aprendizaje llegó a 3,54 — resultados que muestran avances parciales, todavía insuficientes para considerar el proceso consolidado.

Figura 3 Promedio por dimensiones de la gestión del cambio



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo aplicado.

Este comportamiento cuantitativo importa porque retrata a una organización que, en general, valora la formalización del cambio, pero que todavía no cuenta con mecanismos suficientemente robustos para asegurar comprensión compartida, participación oportuna, trazabilidad y aprendizaje institucional. El problema, entonces, no está en la falta de aceptación del tema, sino en la falta de estructura operativa para convertir esa aceptación en práctica institucional consistente.

Cuando bajé la lectura al nivel de cada ítem pude afinar aún más esta interpretación. Los puntajes más bajos se concentraron en aspectos relacionados con la participación efectiva y con la comprensión del cambio: el ítem sobre espacios para aportar ideas obtuvo

un promedio de 3,12, y el relacionado con la comprensión del qué, el por qué y las expectativas del cambio llegó a 3,14. Esto sugiere que la institución todavía no garantiza que las personas comprendan el alcance de los cambios ni que puedan involucrarse en ellos desde el principio. Para la gestión del cambio, esto eleva el riesgo de resistencia, interpretación fragmentada, ejecución desigual y baja apropiación; para la SST, debilita la capacidad preventiva frente a cambios que pueden alterar condiciones de trabajo, cargas, dinámicas de interacción o exposición a riesgos.

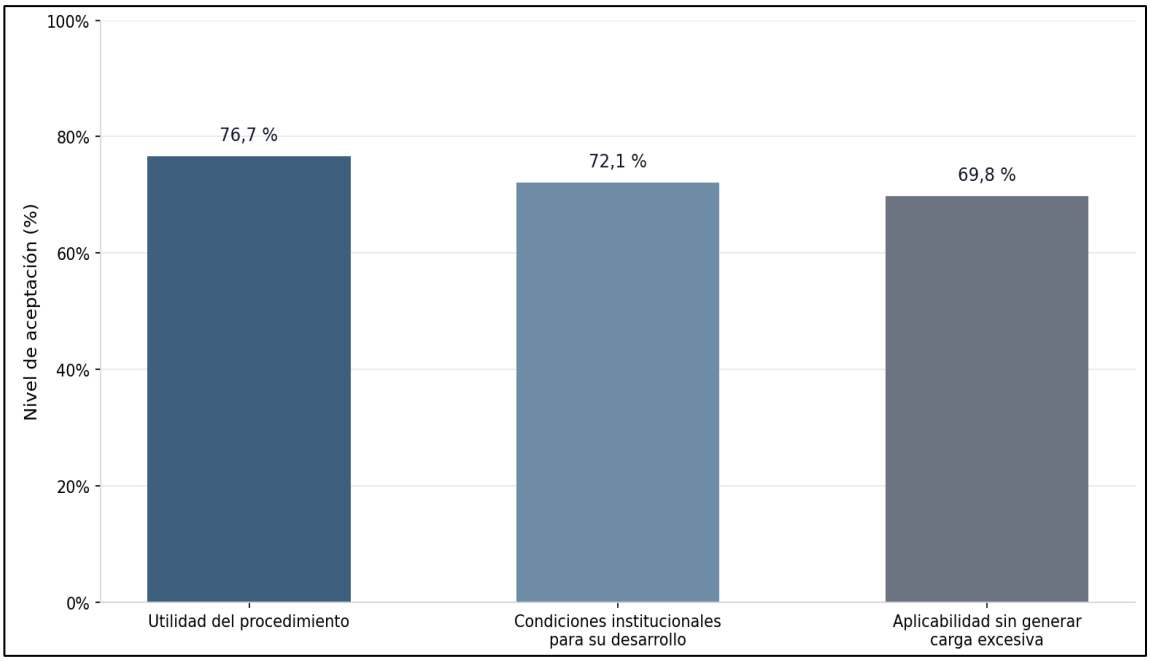
Tabla 7 Ítems críticos identificados en el sondeo

Ítem	Promedio	Hallazgo principal
Espacios para aportar ideas frente al cambio	3,12	Participación temprana insuficiente
Comprensión del qué, por qué y expectativas del cambio	3,14	Comunicación y preparación débiles

Fuente: Elaboración propia

Con todo, el sondeo también mostró una base favorable para la propuesta: hubo apoyo a la formalización del procedimiento, tanto en su utilidad institucional como en su posibilidad de aplicación, lo que sugiere que hay terreno organizacional para avanzar en una herramienta más clara y estructurada. Esa percepción positiva no borra las brechas detectadas, pero sí es una fortaleza importante, porque indica que el procedimiento no se introduciría en un ambiente de rechazo total, sino en un contexto donde buena parte de los actores ya reconoce la necesidad.

Figura 4 Nivel de aceptación de la formalización del procedimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Las seis entrevistas semiestructuradas complementaron esta lectura y me permitieron entender con más profundidad las tensiones detrás de los números. En general, encontré coincidencia en varios puntos: se reconoce la gestión del cambio como algo necesario, pero no siempre hay criterios claros para decidir cuándo un cambio debe tratarse formalmente; la comunicación suele depender del estilo o la iniciativa de cada área más que de una pauta común; el análisis preventivo no siempre se hace de forma anticipada y estructurada, y el seguimiento posterior al cambio carece de suficiente estandarización. También apareció una resistencia moderada frente a procesos demasiado protocolizados, sobre todo cuando los actores no distinguen entre cambios de alta y baja complejidad. Este último punto fue central para el diseño final de la propuesta, porque me llevó a reforzar el

principio de proporcionalidad e incorporar una matriz de criticidad que graduara las exigencias del procedimiento según el nivel de impacto del cambio.

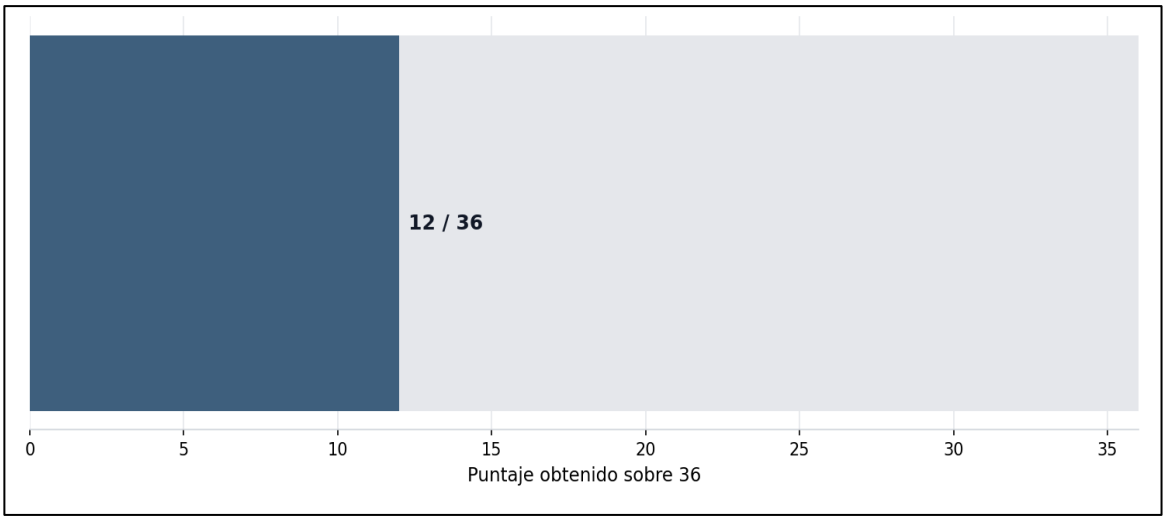
Tabla 8 Síntesis de hallazgos cualitativos de las entrevistas

Categoría	Hallazgo
Activación del cambio	No siempre hay criterios claros para decidir cuándo un cambio debe gestionarse formalmente
Roles y gobernanza	Persisten ambigüedades sobre responsables, apoyos y aprobaciones
Comunicación	La socialización del cambio no es homogénea entre áreas
Prevención y análisis	El impacto en SST y en personas no siempre se valora de manera anticipada
Seguimiento	El cierre y la verificación de eficacia no están suficientemente estandarizados
Aplicabilidad	Existe aceptación del tema, pero también prevención frente al exceso de trámite

Fuente: Elaboración propia

Con la lista de chequeo de madurez pude sintetizar el estado del proceso desde una perspectiva estructural. El resultado global fue de 12 puntos sobre 36 posibles, lo que ubicó la gestión del cambio en un nivel de madurez incipiente —coherente con lo que ya mostraban el sondeo y las entrevistas: existen elementos relacionados con el tema, pero todavía no configuran un sistema robusto, articulado y verificable. En términos prácticos, esta puntuación me indicó que la institución cuenta con bases parciales para el desarrollo del procedimiento, pero necesita definir con mayor precisión los criterios de activación, el análisis de impactos, los responsables, la trazabilidad documental, la comunicación obligatoria, la verificación de eficacia y el aprendizaje posterior.

Figura 5 Nivel de madurez de la gestión del cambio



Nota. Elaboración propia.

Al triangular el sondeo, las entrevistas, la lista de chequeo, la revisión documental y los referentes normativos, consolidé un diagnóstico integrado. Esta triangulación mostró que las principales brechas se concentran en la activación formal del cambio, la gobernanza, la participación temprana, la comunicación y preparación, el análisis preventivo del impacto y el seguimiento verificable. También me permitió identificar fortalezas institucionales relevantes: la disposición favorable a la formalización, la existencia de un SG-SST activo, la presencia de actores interesados en el tema y la alineación del proyecto con las apuestas institucionales de transformación, eficiencia y desarrollo organizacional. Los resultados, entonces, no solo evidenciaron debilidades, sino también condiciones que hacían viable el diseño de la propuesta.

Tabla 9 Matriz de hallazgos y brechas

Dimensión	Situación encontrada	Situación esperada	Brecha identificada	Impacto en SST	Prioridad
Activación del cambio	Criterios dispersos	Activación formal y uniforme	Alta	Alto	Alta
Gobernanza	Roles y aprobaciones poco claros	Responsables y rutas definidas	Alta	Alto	Alta
Comunicación y preparación	Socialización no homogénea	Comunicación obligatoria y trazable	Alta	Alto	Alta
Impacto y prevención	Evaluación preventiva parcial	Valoración anticipada y estructurada	Media-alta	Alto	Alta
Seguimiento y cierre	Verificación no estandarizada	Cierre con eficacia y lecciones aprendidas	Media	Medio-alto	Media-alta

Fuente: Elaboración propia.

Con este diagnóstico estructuré la propuesta final del proyecto, orientada a cerrar las brechas identificadas sin introducir una carga procedimental desproporcionada. El procedimiento quedó organizado en una secuencia clara de identificación, registro, clasificación, análisis de impacto, valoración de criticidad, revisión, aprobación, comunicación, implementación, seguimiento y cierre, y lo complementé con herramientas operativas específicas: formato de solicitud del cambio, matriz de análisis de impacto y criticidad, plan de implementación, comunicación y formación, formato de seguimiento y cierre, y tablero de indicadores. Cada uno de estos productos respondió directamente a un hallazgo del diagnóstico: el formato de solicitud y sus criterios de inicio resuelven los problemas de activación; la matriz de impacto y criticidad enfrenta las debilidades en análisis preventivo; las falencias en comunicación se corrigen con la obligatoriedad de

socialización y capacitación; y las limitaciones en seguimiento se atienden con los formatos de cierre e indicadores de control.

En conjunto, estos resultados muestran una institución en un punto de transición: reconoce la necesidad de gestionar mejor el cambio y cuenta con condiciones favorables para avanzar, pero todavía necesita una estructura operativa que convierta esa necesidad en práctica organizada y verificable. Por eso, el principal resultado de este Capstone no fue solo describir un problema, sino traducir la evidencia diagnóstica en una propuesta técnica alineada con la realidad institucional, con el SG-SST y con la necesidad de gestionar los cambios de forma más clara, transversal, preventiva y sostenible.

7. Discusión

Con los resultados de este proyecto puedo sostener que la necesidad de formalizar la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo no responde solo a una exigencia documental, sino a una condición institucional real. La evidencia que recogí mostró que la organización reconoce el valor del cambio y manifiesta disposición favorable hacia su estructuración; sin embargo, esa percepción positiva convive con debilidades operativas en activación, gobernanza, comunicación, análisis preventivo y seguimiento. Esta combinación es relevante porque indica que la institución no enfrenta un problema de legitimidad del tema, sino de capacidad instalada para gestionarlo de manera homogénea, trazable y preventiva. Por eso considero que el núcleo del problema no estaba en justificar por qué debía existir un procedimiento, sino en demostrar por qué debía diseñarse uno que respondiera a la realidad institucional y a la lógica del SG-SST.

Desde la gestión del cambio, encuentro que estos hallazgos son consistentes con la literatura que advierte que muchas transformaciones organizacionales fracasan no porque se discuta la necesidad de cambiar, sino porque el cambio se gestiona de forma incompleta, fragmentada o desequilibrada. Beer y Nohria (2000) plantean que los procesos de transformación no se sostienen cuando se separan de la realidad organizacional o se abordan desde lógicas parciales; Aiken y Keller (2009), por su parte, muestran que la comprensión, la percepción y la reacción de las personas son determinantes para el éxito del cambio. A la luz de estos referentes, los resultados del sondeo y de las entrevistas adquieren para mí mayor sentido: los puntajes más bajos en comunicación y preparación, así como en claridad, gobernanza y participación, sugieren que la principal debilidad no

está en la ausencia de intención institucional, sino en la falta de mecanismos claros para traducir esa intención en comprensión compartida, apropiación y acción coordinada.

También sostengo que el contexto de una institución de educación superior hace más compleja la gestión del cambio que en otros entornos organizacionales. En una IES, los cambios no solo afectan procesos administrativos o técnicos; también inciden en dinámicas académicas, relaciones entre actores, prestación del servicio educativo, bienestar institucional y experiencia estudiantil. La necesidad que identifiqué en este proyecto coincide, de hecho, con lo expuesto en un informe institucional interno de planeación estratégica, donde la IES reconoce que el entorno de la educación superior exige cambios significativos, mayor capacidad de adaptación, estructuras más eficientes y acompañamiento a las personas para favorecer la comprensión, aceptación y movilización del cambio (IES del Valle de Aburrá, 2023). Desde esa perspectiva, los resultados del diagnóstico no deben leerse como un hallazgo aislado del SG-SST, sino como una manifestación operativa de una necesidad institucional más amplia de transformación organizada.

En el ámbito universitario, estos hallazgos también dialogan con estudios que muestran que la sostenibilidad del cambio en educación superior depende de la articulación entre visión institucional, participación y estructura de gestión. Rieg et al. (2021) sostienen que los procesos de cambio exitosos en instituciones de educación superior requieren enfoques sistémicos, participación de múltiples actores y mecanismos de alineación entre estrategia, procesos y cultura. Con ese marco de referencia, interpreto el resultado de

madurez incipiente dla lista de chequeo así: la institución sí dispone de bases y voluntad para avanzar, pero todavía no cuenta con un dispositivo suficientemente consolidado que conecte decisiones, personas, riesgos, registros y seguimiento. Por eso planteo el procedimiento propuesto no como una formalidad adicional, sino como un mecanismo de articulación entre dimensiones que hasta ahora operaban de forma parcial o dispersa.

Desde la Seguridad y Salud en el Trabajo, sostengo que la gestión del cambio no puede seguir tratándose como un asunto accesorio. El Decreto 1072 de 2015 exige que los cambios internos o externos que puedan afectar la SST se evalúen antes de su implementación, mientras que ISO 45001:2018 e ISO 31000:2018 insisten en valorar impactos, controlar riesgos y sostener decisiones preventivas antes, durante y después del cambio. Frente a este marco, las brechas que detecté en activación, análisis preventivo y seguimiento no son menores: implican la posibilidad de que ciertos cambios se ejecuten con criterios desiguales, con evaluación insuficiente del riesgo o con poca trazabilidad de sus efectos. Por eso considero que el proyecto no solo responde a una oportunidad de mejora organizacional, sino a una necesidad de fortalecimiento preventivo y de control operacional coherente con la normativa vigente.

Un aspecto que me pareció especialmente relevante del diagnóstico fue la tensión entre la necesidad de formalización y la percepción de que un procedimiento demasiado rígido podría convertirse en una carga. Lejos de invalidar la propuesta, este hallazgo la hizo más precisa: la ligera resistencia frente a un eventual exceso de protocolo me confirmó que la institución no requería un modelo maximalista, sino un procedimiento proporcional,

comprensible y útil. Este punto fue clave para el diseño final, porque me llevó a diferenciar con mayor claridad entre clasificación del cambio y criticidad del cambio, incorporar niveles de decisión y evitar que todos los cambios se trataran con la misma carga operativa. En términos teóricos, esta decisión también es coherente con la literatura reciente, que subraya la necesidad de metodologías estructuradas, pero adaptables al contexto y al nivel de impacto de cada transformación (Prosci, 2023).

Otro punto que quiero destacar es el lugar que ocupa la comunicación. Tanto el sondeo como las entrevistas mostraron que la comunicación del cambio no siempre ocurre de forma homogénea ni suficientemente anticipada, lo que limita la comprensión del qué, el porqué y las expectativas asociadas al proceso. A la luz de la literatura, esta debilidad tiene consecuencias directas sobre la aceptación, la coordinación y la sostenibilidad del cambio. Por eso convertí la socialización y la capacitación en componentes no negociables del procedimiento —uno de los aportes que considero más sólidos del proyecto—, incluyendo la consideración de estudiantes cuando el cambio afecte su experiencia o su interacción con los procesos institucionales. Esta decisión no solo responde al diagnóstico, sino también al enfoque institucional de acompañamiento a la comunidad universitaria en escenarios de transformación.

Esto también explica por qué el producto final del Capstone debía ir más allá de describir el problema. El diagnóstico mostró brechas suficientemente claras como para justificar una respuesta técnica concreta, así que estructuré la propuesta en torno a un flujo de identificación, registro, clasificación, análisis de impacto, valoración de criticidad,

revisión, aprobación, comunicación, implementación, seguimiento y cierre, con formatos y registros que resuelven debilidades específicas del diagnóstico. Cada herramienta responde a un hallazgo puntual: el formato de solicitud mejora la activación, la matriz de impacto y criticidad fortalece el análisis preventivo, los niveles de aprobación ordenan la gobernanza, el plan de comunicación y formación responde a las falencias de preparación, y el formato de seguimiento y cierre aporta trazabilidad, aprendizaje e indicadores. La propuesta, entonces, no es una construcción abstracta, sino una derivación directa de los resultados.

En términos de aporte académico y profesional, considero que el proyecto contribuye a cerrar una brecha frecuente entre la exigencia normativa de gestionar el cambio y la falta de mecanismos operativos concretos para hacerlo en instituciones educativas. Su valor no está en presentar un modelo universal, sino en mostrar cómo un diagnóstico situado puede traducirse en una propuesta de consultoría técnicamente argumentada, coherente con la SST y sensible a la dinámica de una IES. Además, la articulación entre diagnóstico, brechas, criticidad, responsables, viabilidad financiera, comunicación obligatoria y seguimiento fortalece la utilidad práctica del procedimiento y lo ubica como un insumo de mejora institucional, más que como un simple requisito de cumplimiento. Desde esta perspectiva, sostengo que el proyecto sí aporta al campo de la Administración en SST, en la medida en que integra prevención, gestión organizacional y diseño procedimental en una solución contextualizada.

Finalmente, quiero interpretar estos resultados también desde sus límites. El proyecto logró un contraste técnico preliminar y una propuesta estructurada, pero no una validación institucional plena ni la medición longitudinal de su implementación. Esta limitación no reduce el valor del trabajo; más bien ubica con precisión su alcance. El Capstone no pretendió demostrar resultados de implementación futura que todavía no existen, sino construir una respuesta técnicamente sustentada a partir de evidencia real. A esto se suma una limitación de composición muestral: la percepción recogida en el sondeo proviene mayoritariamente de niveles profesionales y de liderazgo intermedio, con una representación mínima de alta gerencia y nivel estratégico, lo que sugiere leer la disposición favorable hacia la formalización como una señal desde la operación más que como un respaldo directivo ya consolidado. Por eso, mi principal conclusión aquí es que la propuesta que elaboré resulta pertinente, coherente y necesaria para la institución, aunque su consolidación definitiva dependerá de procesos posteriores de adopción, apropiación, pilotaje ampliado y seguimiento institucional. Con esto busco mantener la rigurosidad del proyecto, evitar sobredimensionar los resultados y dejar clara la relación entre diagnóstico, propuesta y potencial de mejora organizacional.

8. Conclusiones

De todo este ejercicio concluyo que la gestión del cambio en Seguridad y Salud en el Trabajo, en la IES del Valle de Aburrá, requería fortalecimiento institucional por la existencia de prácticas parciales, criterios dispersos y baja estandarización en activación, responsabilidades, comunicación, análisis preventivo y seguimiento.

Con la revisión documental, el sondeo, las entrevistas y la lista de chequeo construí un diagnóstico que permitió identificar brechas claras en claridad, gobernanza, participación, comunicación, preparación y cierre del proceso. Los resultados mostraron una disposición favorable hacia la formalización del procedimiento, aunque también evidenciaron debilidades operativas que limitan su aplicación efectiva.

Logré estructurar una propuesta de procedimiento técnicamente coherente con las necesidades identificadas y con la realidad de una institución de educación superior, que integra una secuencia operativa clara y herramientas para fortalecer la trazabilidad, el análisis de impacto, la comunicación, el seguimiento y el cierre.

Con el contraste técnico preliminar verifiqué la consistencia de la propuesta frente al diagnóstico, al contexto institucional y a los referentes normativos aplicables. Este ejercicio me permitió ajustar elementos clave del procedimiento, aunque no constituyó una validación institucional formal.

9. Recomendaciones

Recomiendo que la IES del Valle de Aburrá avance hacia la formalización gradual del procedimiento de gestión del cambio en SST, mediante una revisión institucional ampliada que involucre a Talento Humano, SG-SST, líderes de proceso y áreas de apoyo.

También sugiero implementar el procedimiento de forma progresiva, priorizando los cambios de mayor impacto, para ajustar su aplicación, reducir resistencias y asegurar proporcionalidad en su uso.

Considero necesario mantener la comunicación y la capacitación como componentes obligatorios de todo cambio aprobado, sobre todo cuando haya efectos sobre personal, docentes, estudiantes o procesos transversales.

De la misma manera, recomiendo precisar responsabilidades, niveles de decisión y criterios de aprobación, para evitar ambigüedades y fortalecer la trazabilidad del proceso.

Por último, sugiero articular el procedimiento con el SG-SST, la gestión de calidad y los procesos de planeación institucional, y poner en marcha los indicadores propuestos para monitorear su adopción, eficacia y mejora continua.

10. Referencias bibliográficas

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. Journal of Management Development, 31(8), 764–782. https://www.researchgate.net/publication/242339672

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1177/014920639902500303

By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management, 5*(4), 369–380. https://doi.org/10.1080/14697010500359250

Ezzeddine, R., Al-Shaar, E. A., Alomari, K. M., & AlHamad, A. Q. (2023). Change management in higher education institutions: A systematic literature review. *PLOS ONE, 18*(7), e0288921. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10361480/

Gerbec, M. (2017). Safety change management – A new method for integrated management of organizational and technical changes. *Safety Science, 100*(B), 225–234. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.06.021

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements*. https://www.iso.org/standard/62085.html

International Organization for Standardization. (2018a). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. https://www.iso.org/standard/65694.html

International Organization for Standardization. (2018b). *ISO 45001:2018 occupational health and safety management systems—Requirements with guidance for use*. https://www.iso.org/standard/63787.html

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Ministerio de Educación Nacional. (2026, 15 de julio). *SNIES confirma récord histórico: Colombia supera por primera vez los 2,7 millones de estudiantes en educación superior*. https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/429538:SNIES-confirma-record-historico-Colombia-supera-por-primera-vez-los-2-7-millones-de-estudiantes-en-educacion-superior

Ministerio del Trabajo. (2015, 26 de mayo). *Decreto número 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial No. 49.523. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173

Ministerio del Trabajo. (2019, 13 de febrero). *Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*.

Prosci. (s. f.). *Gestión del cambio en la educación superior*. https://www.prosci.com/es/gestion-del-cambio-en-la-educacion-superior

Prosci. (s. f.). *Texas A&M University success story*. https://www.prosci.com/resources/success-stories/tamu

Prosci. (s. f.). *University of Virginia improves project ROI with advanced change capabilities*. https://www.prosci.com/resources/success-stories/university-of-virginia-improves-project-roi-with-advanced-change-capabilities

Prosci. (s. f.). *An enterprise change management journey: UC San Diego*. https://www.prosci.com/resources/success-stories/ucsd

Rieg, N. A., Gatersleben, B., & Christie, I. (2021). Organizational change management for sustainability in higher education institutions: A systematic quantitative literature review. *Sustainability, 13*(13), 7299. https://doi.org/10.3390/su13137299

Saetren, G. B., & Laumann, K. (2017). Organizational change management theories and safety – A critical review. *Safety Science Monitor, 20*(1), 1–10. https://oshwiki.osha.europa.eu/en/safety-science-monitor/organizational-change-management-theories-and-safety-critical-review

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (s. f.). *Estadísticas*. https://snies.mineducacion.gov.co/

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752–788. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

IES del Valle de Aburrá. (2019). *Direccionamiento estratégico institucional: misión, visión, políticas y valores corporativos* [Documento interno; nombre de la institución generalizado para proteger su confidencialidad].

IES del Valle de Aburrá. (2023). *Informe institucional de planeación estratégica* [Documento interno de circulación restringida; nombre de la institución y título generalizados para proteger su confidencialidad].

Anexos

Anexo A. Matriz ítem-fuente del sondeo

Esta matriz no implica que cada ítem se copiara literalmente de una sola fuente: el sondeo fue de elaboración propia, aunque teóricamente guiado, y en varios casos cada afirmación surge de la convergencia entre norma, literatura académica y referencias aplicadas.

Dimensión	Ítem del sondeo	Fuente(s)
Claridad, gobernanza y participación	En la IES suele estar claro cuándo un cambio debe gestionarse de manera formal.	ISO 45001:2018, 8.1.3; Decreto 1072 de 2015, art. 2.2.4.6.26
	Normalmente se identifica quién debe solicitar, revisar y aprobar un cambio.	ISO 9001:2015, 6.3; ISO 31000:2018; Stouten et al. (2018)
	Los cambios relevantes suelen coordinarse con las áreas que realmente deben participar.	Stouten et al. (2018); Rieg et al. (2021)
	Suelen habilitarse espacios para que los colaboradores puedan aportar ideas frente a los cambios.	Rieg et al. (2021); Prosci (s. f.)
Impacto, riesgos y prevención	Antes de implementar cambios importantes, se analizan sus posibles impactos.	Decreto 1072 de 2015, art. 2.2.4.6.26; ISO 9001:2015, 6.3
	Cuando un cambio puede afectar la SST, se consideran riesgos y controles antes de ejecutarlo.	ISO 45001:2018, 8.1.3; Gerbec (2017)
	La prevención suele tener más peso que la improvisación frente a los cambios.	ISO 31000:2018; Saetren y Laumann (2017)
Comunicación y preparación	Las personas afectadas suelen recibir información suficiente y oportuna.	Appelbaum et al. (2012); Stouten et al. (2018)
	La IES suele brindar socialización, inducción o acompañamiento adecuado.	Prosci (s. f.); Ezzeddine et al. (2023)
	Las personas comprenden qué cambia, por qué cambia y qué se espera de ellas.	Stouten et al. (2018); Appelbaum et al. (2012)
Seguimiento y aprendizaje	Después de implementar un cambio, normalmente se revisa si funcionó como se esperaba.	ISO 9001:2015; ISO 45001:2018
	Cuando un cambio genera dificultades, la IES suele hacer ajustes o correctivos.	ISO 9001:2015; ISO 31000:2018
	La experiencia derivada de cambios anteriores suele aprovecharse para mejorar decisiones futuras.	Rieg et al. (2021); ISO 31000:2018
Valoración general	La IES tiene condiciones para fortalecer una práctica más estructurada de gestión del cambio.	Prosci (s. f.); Rieg et al. (2021)
	Un procedimiento formal sería útil para mejorar coordinación, prevención y trazabilidad.	Decreto 1072 de 2015; ISO 45001:2018; ISO 9001:2015
	Si se diseña adecuadamente, podría aplicarse sin generar una carga innecesaria.	ISO 31000:2018; Prosci (s. f.)

Nota. Elaboración propia.