

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA:**

**PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA**

**TEMA:**

**“SISTEMATIZACIÓN DEL TRATAMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE EL ÁMBITO ACADÉMICO EN EL ECUADOR, EXPLORACIÓN EN REPOSITARIOS DIGITALES DE UNIVERSIDADES DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORAS:**

**DENIS TATIANA TIGREROS QUINTERO**

**JOSELYN VALERIA RAMÍREZ ESPINOSA**

**DOCENTE TUTOR: MARÍA AGUSTA SANTILLAN MORA**

**Quito, noviembre de 2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotros Denis Tatiana Tigreros Quintero y Joselyn Valeria Ramírez Espinosa con documentos de identificación N° 1714966155 y 1722048251, respectivamente manifestamos nuestra voluntad y cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras del trabajo de grado/titulación intitulado: “Sistematización del tratamiento de gestión del cambio Organizacional desde el ámbito académico en el Ecuador, exploración en repositorios digitales de universidades de la ciudad de Quito”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Denis Tatiana Tigreros Quintero

171496615-5

Quito, Noviembre , 2018



Joselyn Valeria Ramírez Espinosa

172204825-1

Quito, Noviembre, 2018

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de investigación, con el tema “Sistematización Del Tratamiento De Gestión Del Cambio Organizacional Desde El Ámbito Académico En El Ecuador, Exploración En Repositorios Digitales De Universidades De La Ciudad De Quito”, realizado por, Joselyn Valeria Ramírez Espinosa y Denis Tatiana Tigreros Quintero , obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Noviembre del 2018



María Augusta Santillán Mora

CI: 1707180335

## **Dedicatoria**

### **A mis padres Marcelo y Patricia:**

Que gracias a sus consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero, gracias por enseñarme valores los cuales me han llevado a alcanzar esta gran meta. Los amo mucho.

### **A mi hermana Daniela**

Por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida. Este logro también es para ti.

### **A mis asesoras, maestras y amigas María Augusta, Catya y Cinddy**

Por el tiempo dedicación y paciencia durante toda esta gran etapa, porque gracias a ustedes maestras cuya labor muchas veces subestimada, se enfoca en cuidar los saberes del mundo y permitirnos a otros expandir nuestros conocimientos, porque nos ayudan a vivir del sueño de superarnos y cumplir nuestras expectativas y de siempre ir por la constante mejora para ser no solo grandes profesionales sino excelentes seres humanos.

Les agradezco por ser mi guía en este arduo camino del aprendizaje.

### **A ti Chris**

Por el apoyo, comprensión, confianza y ánimos que me has dado en todos los momentos desde que decidí realizar este proyecto.

## Índice

Resumen	I
Palabras clave:	I
Abstract	II
Keywords:	II
Introducción	1
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación y Relevancia	6
3. Objetivos	10
3.1. Objetivo general:	10
3.2. Objetivos específicos:	10
4. Marco Conceptual	11
4.1. Modelo de los Tres Pasos de Kurt Lewin	15
4.2. Modelo de Kotter	16
4.3. Modelo Adkar	20
5. Variables o dimensiones	23
5.1. Variables independientes	23
5.2. Variables dependientes	23
5.3. Dimensiones	23
6. Hipótesis o supuestos	24

6.1. Hipótesis	24
6.2. Supuestos	24
7. Marco metodológico	25
8. Población y muestra	30
9. Descripción de los datos producidos	32
10. Presentación de los resultados descriptivos	35
11. Análisis e interpretación de los resultados	40
Conclusiones	45
Referencias	46

## **Índice de figuras**

Figura 1. Estudios de Gestión del Cambio.....	36
Figura 2. Evolución en la investigación de gestión del cambio organizacional .....	37
Figura 3. Ámbito de estudios de la Gestión del Cambio organizacional .....	38
Figura 4. Análisis de palabras clave.....	36

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad la sistematización de la investigación del tratamiento que se ha dado a la gestión del cambio organizacional desde el ámbito académico en el Ecuador, en el estudio se realizará una exploración de los repositorios físicos y digitales de cinco universidades con sede en la ciudad de Quito como: Universidad San Francisco de Quito, Universidad Politécnica Salesiana , Universidad de las Américas, Universidad Tecnológica Equinoccial y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con la finalidad de determinar la evolución que ha tenido este tema, esto se lo realizará en base a la aplicación académica y práctica, además se presentará parte de la historia de la Gestión de Cambio y se analizará la forma en que se involucra en la psicología, la administración y la comunicación a nivel organizacional, el análisis de los resultados se lo realizará en torno a los principales autores de la Gestión del Cambio Organizacional mismos que han efectuado estudios, creado modelos, y propuesto ciertas formas de implementarse para lograr resultados positivos.

**Palabras clave:** Gestión del cambio organizacional, cambio, cultura, clima, compromiso, comunicación, cambio organizacional.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to research the systematization of the treatment that has been given to the management of organizational change from the academic field in Ecuador, in the study there will be an exploration of the physical and digital repositories of five universities based in the city of Quito as: Universidad San Francisco de Quito, Universidad Politécnica Salesiana , Universidad de las Américas, Universidad Tecnológica Equinoccial y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador with the purpose of determining the evolution that this tool has had, this will be carried out in base to the academic and practical application, also part of the history of Change Management will be presented and the way it is involved in psychology, administration and communication will be analyzed at the organizational level, the analysis of the results will be done around to the main authors of the Management of Organizational Change They have done studies, created models, and proposed certain ways to implement them to achieve positive results.

**Keywords:** Organizational change management, change, culture, working environment, organizational commitment, communication, organizational change

## **Introducción**

La era en que vivimos en la actualidad, es una época de cambios constantes que obligan a que todas las áreas de interacción humana se reinventen prolongadamente, lo que implica una adaptación continua a diversas situaciones. El ámbito organizacional es parte de estos procesos donde lo óptimo es que en su participación activa sea positiva impartiendo y aplicando métodos que ayuden a las personas atravesar estos cambios.

La gestión del cambio organizacional persigue la integración de métodos que permitan manejar las modificaciones a gran, mediana o pequeña escala que se realizan dentro de las empresas y que pueden afectar tanto a sus clientes internos como los externos, por eso es importante el estudio de esta herramienta, de sus inicios, los modelos, los pasos que deben seguir y esta información se adquiere pedagógicamente.

Las instituciones académicas de educación superior son las encargadas de impartir los conocimientos relacionados a la Gestión del Cambio Organizacional, aún cuando en sus inicios no tuviera esta denominación, como tal.

Los estudios académicos sobre la Gestión del cambio han sido el punto de partida para implementación de esta herramienta en las organizaciones, es así que conforme se ha ido avanzando en los análisis, criterios y conceptos en relación a la aplicación, se han mejorado o estandarizado algunos modelos de gestión, que en su implementación han apoyado la productividad de las organizaciones, lo que a su vez ha estado acompañado del desarrollo personal de quienes forman parte de ellas.

Es por eso que esta sistematización pretende evidenciar de manera fundamentada con bases investigativas, cual ha sido el tratamiento que se le ha dado a esta herramienta en el Ecuador, desde instituciones universitarias de la ciudad de Quito, recopilando información que nos ha permitido obtener resultados satisfactorios y reales del avance y la evolución de la que ha sido protagonista la Gestión del Cambio Organizacional.

## 1. Planteamiento del problema

La revolución industrial tuvo un gran impacto en la administración del recurso humano, la misma que surge a inicios del siglo XX y perseguía la interacción entre las personas y las organizaciones eliminando el conflicto que entre ellas existía ya que aún se consideraba a las personas como agentes de producción, limitados a ser ejecutores de actividades asignadas. (Chiavenato, 2011), este surgimiento vuelve más compleja la gestión de los mecanismos internos/externos en el manejo de las empresas y empuja a las mismas a replantear procesos productivos que incluyan a todos los recursos (económicos, estratégicos, humanos) necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos además de un desarrollo individual (Garrido-Pinzón, Johanna, Blanch Riba, Uribe-Rodríguez, Flórez Acevedo, & Magda , 2011).

En la postmodernidad se recupera el sentido de humanidad de los trabajadores empezándose a preocupar por el bienestar de los mismos sin que esto implique una baja en la productividad sino por el contrario, una eficiencia productiva en base a la flexibilidad en el manejo de procesos de producción (Harvey, 2008).

Una vez que las organizaciones cambiaron su enfoque al de vanguardia, se ven obligadas a adaptarse a las tendencias y tecnologías actuales (que se amplían cada día), para mantener un nivel de competitividad alto en el mercado, que permita progresar la rentabilidad del negocio, impulsándolos a la práctica de la mejora continua y la actualización.

(North, 2006) Habla sobre la formación de una economía basada en la interacción humana institucionalizada, con formas de producción a mayor o menor escala, sin embargo, esta economía varía según las condiciones institucionales; algunas incitan el crecimiento mientras que otras provocan el atasco de la misma.

El propósito de toda empresa está en satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuirla entre las partes que hicieron posible su generación (Chiavenato, 2009), lo óptimo para el cumplimiento de esta premisa es, que las condiciones que ofrecen las organizaciones sean adecuadas para que la dinámica realizada entre colaboradores esté alineada en consecución de los objetivos institucionales y lo complejo de conseguir estos logros son los cambios a los que se deben someter todos los procesos internos para mejorar continuamente, eliminando obstáculos y creando nuevas maneras de hacer exitosa una empresa.

Es precisamente ahí, que la Gestión del Cambio juega un papel importante ofreciéndose como herramienta facilitadora y mediadora anticipada, en el manejo de las diversas situaciones que ocurren en las organizaciones, previniendo pérdidas en los recursos importantes de una empresa (humano, económico, tecnológico), que son los que aportan al incremento en la economía y progreso de todo un país.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es un programa creado por la ONU en 1989 y tiene por objeto apoyar la mejora en la calidad de vida de los países, mediante la elaboración de soluciones que permitan enfrentar ámbitos de afectación al desarrollo mundial como lo son: el hambre, la pobreza extrema, **el desempleo**, entre tantas problemáticas que están presentes en todos los ámbitos sociales.

Dentro de los informes anuales que emite este programa, en el 2015, Ecuador fue considerado como un país con un alto desarrollo social ya que se mantenía en el puesto 88 de los 188 países participantes del estudio. (Redaccion Sociedad, 2015).

Lo expuesto evidencia que el Ecuador es un país con miras al desarrollo y que también es parte de los procesos de cambio, que han proliferado e incitado la aceptación de las nuevas tendencias como parte principal en la innovación y aumento de la productividad del país con las consideraciones que el individuo requiere (Redaccion Quito, 2017), lo que es parte del objetivo que persigue la Gestión del Cambio, sin embargo y con la finalidad de condensar por medio de una muestra significativa la información sobre el cómo se ha manejado esta herramienta en los ámbitos institucionales, se plantea la opción de acudir a las áreas de investigación más accesibles, como lo son los repositorios de tesis de ciertas universidades en la ciudad de Quito.

## 2. Justificación y Relevancia

El estudio de como el individuo se adapta a su lugar de trabajo y de qué manera esto afecta en su productividad, es una tarea de la cual se encarga la psicología del trabajo (campo de estudio de la psicología aplicada) que analiza el desarrollo y aplicación de principios científicos al lugar en el que se realiza la actividad laboral (Prado, 2016).

La evolución del nombre que ha tenido la psicología del trabajo, influye sobre la forma que ha sido visto el individuo en cada una las denominaciones como Psicología Industrial, Psicología laboral, Psicología organizacional, de esta manera el primer nombre con el que aparece el estudio del individuo dentro de la organización se denominaba **Psicología Industrial** en ella se consideraba a la persona como una máquina,(XVI-1930) y contenía una visión burocratizada que se dio a finales de la Revolución Industrial, con un auge en la década de 1950 (Chiavenato, 2009).

Luego de los acontecimientos mencionados un autor a quien posiblemente se le atribuye la creación del término (Walther 1926), habla de la **Psicología del Trabajo**, la que se relaciona más con la psicología social que abarca las relaciones interpersonales, grupales y organizacionales (1930-1970) y por último a partir de los años 80 hasta la actualidad también le acompaña el término **Organizaciones**, en el que el individuo cada vez es más participativo y se considera términos como cultura, liderazgo, toma de decisión involucrando a todos quienes hacen parte de la organización (Alcover de la Hera , Moriano León, Osca Segovia, & Topa Cantisano, 2012).

También menciona en un par de gráficos la trayectoria que han tenido las teorías administrativas y es en 1932 con la teoría de las relaciones humanas donde ya se muestra un enfoque en las personas, al igual que la teoría del desarrollo organizacional de 1962 (Chiavenato, 2014, pág. 12 y 13).

“Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de administrar con las personas; es decir, de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro” (Chiavenato, 2009, pág. VIII), esta visión de Chiavenato deja en evidencia la importancia del vanguardismo empresarial y de la importancia de hacer que los individuos se sientan parte de la organización.

A través de los años, la historia del mundo ha tenido que atravesar por cambios y transformaciones en varios aspectos, lo que ha sido fundamental para entender la importancia que estas implicaciones han tenido sobre las condiciones actuales en la economía, tecnología, relaciones sociales, culturales, sin embargo a las organizaciones les ha costado incorporar estos cambios a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones por que olvidan o desentienden lo que ocurre fuera de ellas (Chiavenato, 2011).

Autores como Lizcano (1996); Amat Et Al., (1997 y 2003); Baujín y Vega (2005), han realizado investigaciones sobre gestión del cambio a partir de los años 90, desde entonces se han expuesto distintos modelos de gestión que han sido diseñados con la misma finalidad, ayudar a gestionar la implementación de los cambios en los procesos

importantes y drásticos dentro de una organización para administrar de la manera más positiva de manera anticipada los efectos de estas acciones.

Los cambios en los sistemas organizacionales, no solo tienen afectaciones en el ámbito laboral de una población, sino que además influye en cada uno sus habitantes y la idea de contribuir en el desarrollo de este proceso de transición para generar mayor aceptación de estos cambios en las personas, son la oportunidad para el crecimiento de las comunidades, esto lo afirma Guiselle M. Garbanzo-Vargas en la Revista Educación de la Universidad de Costa Rica (Garbanzo-Vargas, 2016).

Con esta afirmación podemos relacionar que esta comunidad social general desprende sub-comunidades que conforman a las empresas y organizaciones, que es precisamente el ámbito en el que se plantea trabajar esta tesis y donde los cambios afectan de la misma forma que en el ámbito macro.

Las organizaciones están conformadas por quienes hoy son consideradas como el “recurso humano” más importante (Chiavenato, 2009, pág. 10), capaz de contribuir al progreso de la misma, por eso es importante que las condiciones bajo las que estos desempeñen sus labores, sean óptimas y motivadoras, que impulsen el desarrollo de sus habilidades y el crecimiento personal, lo que en efecto permitirá un crecimiento a nivel empresarial. Las implicaciones para que el logro de lo anterior sea óptimo, se basa en la desadaptación de modelos y visiones antiguas para aceptar y adaptarse a las nuevas tendencias, que consideran la optimización de herramientas como lo es la planificación estratégica antes de dar inicio a sus procesos, con una planificación estratégica la misma que incluye a todas las áreas de la empresa en el cumplimiento eficiente de objetivos.

Así surge la idea de diagnosticar la situación actual de la Gestión del Cambio Organizacional en el país y de qué manera la aplicación de esta herramienta considerada hoy en día como un subsistema de Talento Humano (parte del estudio de la Psicología del trabajo), hace empresas más productivas que a su vez contribuyen con el crecimiento económico del país. Es precisamente aquí que la psicología laboral cumple un papel importante en base a la contención de atribuciones y herramientas necesarias para elaborar planes, procesos, formas de ejecución de actividades, que contengan afectaciones de bajo impacto en las empresas, fundamentalmente primando el bienestar del individuo sin descuidar la mejora de la productividad de la empresa.

La gestión del cambio organizacional es un proceso de transformación que ayuda a preparar a las personas para querer, saber y poder operar de manera efectiva los nuevos procesos o sistemas que la organización requiere implementar, esta herramienta prácticamente nueva a diferencia de otras, no ha sido implementada o explorada en algunas empresas nacionales, esto se evidencia más en aquellas pymes que manejan una cantidad reducida de personal, sin embargo la mayor parte de empresas grandes que cuentan con stakeholders <sup>1</sup> amplio, son más conocedores y ejecutan la Gestión del Cambio Organizacional, persiguiendo un mismo objetivo, el de satisfacer de la manera más eficiente las demandas de la organización, siguiendo un modelo de intervención que inicia en la detección de una necesidad.

---

<sup>1</sup> Término traducido al español como “*partes interesadas*”, que es utilizada para denominar a todos los involucrados que serán y son parte del proceso de cambio y en general de la compañía.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general:**

Diagnosticar el tratamiento de Gestión del Cambio Organizacional desde el ámbito académico a partir de la exploración en repositorios digitales de universidades de la ciudad de Quito.

#### **3.2. Objetivos específicos:**

1. Recopilar las investigaciones realizadas durante el lapso de 1999 al 2017 en 5 universidades de la ciudad de Quito.
2. Categorizar la información encontrada en torno a la Gestión del cambio organizacional.
3. Determinar la evolución del tratamiento de la Gestión del cambio organizacional desde el ámbito académico en cinco universidades de la ciudad de Quito, siendo estas la Universidad Politécnica Salesiana, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad de las Américas, Universidad Tecnológica Equinoccial, Universidad San Francisco de Quito.

#### **4. Marco Conceptual**

Existen varios conceptos sobre psicología que pueden ser utilizados, incluso ramas de la misma se especializan en distintas áreas sociales, sin embargo, para encaminar este análisis se tomará el siguiente: “ciencia que se ocupa tanto teórica, como prácticamente, al estudio de los aspectos biológicos, sociales y culturales del comportamiento humano, tanto a nivel social como individuo” (Ucha). Las partes destacadas de este concepto afirman que dentro de las funciones de la psicología está el estudio de los aspectos sociales y culturales del individuo no solo como “uno” sino también en su desenvolvimiento social.

Para entender la Gestión del Cambio Organizacional, es importante conceptualizar algunas nociones introductorias, que permitirán relacionar y comprender el propósito que esta persigue y las dependencias subyacentes que sirven como pilar fundamental para su ejecución, dentro de las cuales encontraremos: cambio, gestión, organización, clima, cultura, compromiso, comunicación, modelos de Gestión del cambio.

La palabra gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera ( Merino & Perez Porto, 2008), del tal forma esta palabra es la que nos da la pauta para sistematizar las acciones que queramos emprender dentro de una organización.

López (2003) menciona que “cualquier cambio, aunque sea meramente formal, supone una modificación de las relaciones sociales y del auto concepto de la persona” (pág. 27), otro autor dice que:

Los cambios que tienen por objeto la modificación de los mapas mentales, la adopción de nuevos paradigmas o la remodelación de nuevos valores y normas son mucho más complejos, se puede decir que los cambios culturales sirven para mejorar la viabilidad y el empuje de la organización a medio y largo plazo (Morán, 2015, pág. 14).

En base a estas afirmaciones podemos encontrar al **cambio** como una modificación, reestructuración, rediseño de una situación, lo que supone que, de un estado presente se deberá llegar a uno distinto, de condiciones disímiles, más o menos agradables para nosotros que las anteriores, pero a las que de una u otra forma se deberán aceptar e interiorizar para contribuir de manera positiva al proceso.

Se entiende como **organización** a la “Unidad social coordinada en forma consciente que incluye dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”, (Judge, 2013, pág. 5) bajo este concepto es la interacción humana, que permite crear y funcionar las empresas con distintos enfoques y giros del negocio que buscan la satisfacción de necesidades de clientes generando rentabilidad y ganancias con la cantidad de inversión mínima posible.

El **cambio** organizacional es el proceso continuo al que se debe enfrentar la empresa para alcanzar la evolución de un estado a otro con la mayor aceptación posible Lewin (1947), por tal motivo un buen clima organizacional (visión de los individuos que responden a los factores motivacionales) aporta al desarrollo favorable en el cambio, y creación de una cultura puesto que esta se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico de todas sus características (García Solarte, 2009).

El **clima** organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García Solarte, 2009), cada persona tiene sus propias creencias e ideales por eso es importante hacer que estos intereses individuales de los colaboradores se alineen de alguna manera con los objetivos institucionales a fin de dar cumplimiento a los mismos consiguiendo el progreso colectivo y mutuo, construyendo lo que denominamos Cultura Organizacional.

La **cultura** organizacional según la perspectiva de utilidad de Harris & Ogbonna la definen “como una variable organizacional o el propósito que sirve en ayudar a los miembros organizacionales a dar sentido a su mundo social y a enfrentar los problemas de adaptación” (Gomez Diaz & K Rodriguez, 2003), de tal manera se puede entender como una representación de los niveles de satisfacción de los colaboradores dentro de la institución como una herramienta de medición, sin embargo la palabra CULTURA, involucra cuestiones sociales individuales y colectivas, “la cultura es aquello que articula y da significado a los distintos aspectos de la vida social de un colectivo” (Dias, 2003).

Una organización está conformada por un colectivo de personas que de preferencia deben compartir pensamientos o al menos alinearnos para que todo se impulse hacia un mismo horizonte.

El **Compromiso** organizacional (C.O.) según Judge es el campo de estudio que investigar el efecto que tienen 3 determinantes sobre el comportamiento: los individuos, los grupos y la estructura, dentro de las organizaciones con la finalidad de hacer la

organización más productiva por eso (2013) termina otorgando una definición así “el Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta al desempeño” (Judge, 2013, pág. 10).

La **comunicación** es un acto por el cual un individuo establece con otro, un contacto que le permite transmitir una información. Esta comunicación tiene diversos elementos que facilitan o mejoran ese acto, un corto significado de la comunicación “transferencia y comprensión de un significado” (Judge, 2013, pág. 337) afirma que la comunicación no solo implica la emisión de un mensaje sino que es importante que este sea comprendido.

Dentro de las organizaciones la comunicación juega papeles importantes como en el control que ejercen las jerarquías, la motivación que evidencia lo que hacen, lo que deberían, lo bien que lo hacen y lo que podrían hacer para mejorar, la expresión emocional mediante la cual emiten el sentir dentro de la institución y por último y no menos importante al comunicación proporciona toda la información que se necesita difundir para identificar y valorar disyuntivas (Judge, 2013).

Dentro del cambio es importante contar con líderes competentes que posean cualidades que les permitan gestionar lo que pasa contantemente en la actualidad, otro de los temas importante para el éxito de los lideres es entender las muchas formas de comunicarnos y como cada vez que avanzamos en el tiempo debe actualizarse y mejorarse, se debe comprender lo fundamental de los elementos importantes que intervienen en el proceso de trasmitir conceptos, ideas, pensamientos, a nuestro receptor y que este mensaje debe ser muy eficaz e influenciado para tener acogida y generar asertividad en los grupos que necesitemos manejar. El éxito de la comunicación tendrá éxito solo si el receptor el

que recibe la información o mensaje entiende el sentido que quiere dar el Emisor (Mérida, 2011).

La gestión del cambio organizacional solo puede efectuarse de manera positiva, si se encuentra un modo efectivo de dirigir la información de las acciones a modificarse dentro de la empresa, hacia el personal que forma parte de la misma, es aquí donde el uso de una comunicación asertiva y la forma en que esta se realice, juega un papel tan importante en cada una de las etapas del proceso, ya que determinará el éxito en la aceptación de los actores principales sobre consecuencias de estos cambios, además la gestión del cambio facilita el proceso de entendimiento y asimilación en los colaboradores, acerca del paso de un estado actual hacia un estado futuro deseado por la empresa, conociendo los enfoques, entregables o herramientas que agregan valor a esta etapa de transición.

En la aplicación de la Gestión del cambio se pueden tomar como punto de partida varios modelos teóricos propuestos por varios autores, algunos de ellos serán mencionados a continuación:

#### **4.1. Modelo de los Tres Pasos de Kurt Lewin**

Lewin define el cambio como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (Montúfar, 2013, pág. 28). Además, nos explica que existen dos fuerzas que ayudan a construir el comportamiento las fuerzas impulsoras que ayudan a que se efectúe el cambio y las fuerzas restrictivas que se resiste a que el cambio se produzca. Lo ideal para producir el comportamiento deseado es que ambas

fuerzas se encuentren en equilibrio produciendo de esa manera el status quo mismo que Lewin lo denomina como “equilibrio cuasi estacionario” (Montúfar, 2013, pág. 28).

Para lograr ese estado “cuasi estacionario” (Montúfar, 2013, pág. 28) del cual nos habla Lewin (1947) se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden es decir intentar combinar ambas tácticas. Básicamente la idea que propone este autor se basa en descongelar valores antiguos cambiar y recongelar los nuevos valores.

- El proceso de **descongelamiento** pretende crear un divorcio entre los hábitos o procesos a los cuales están acostumbrados el personal de la empresa
- El **cambio** consiste en pasar de un estado actual a uno futuro que implica todo tipo de actividades, valores y demás acciones nuevas y desconocidas para quienes trabajan
- El **recongelamiento** afianza lo que se realiza en la fase anterior, con retroalimentación, control paulatino de la adaptación a los cambios establecidos

(Montúfar, 2013).

#### **4.2. Modelo de Kotter**

Según este autor existen:

Ocho etapas para transformar la organización:

- 1) Crear una sensación de urgencia
- 2) Formar una poderosa colisión directiva
- 3) Crear una visión
- 4) Comunicar la visión
- 5) Potenciar a otros para poner en práctica la visión
- 6) Planificar la obtención de éxitos a largo plazo
- 7) Consolidar las mejoras y construir más cambios todavía
- 8) Institucionalizar nuevos métodos

(Harvard Business Review, 2001, pág. 14).

Estos pasos pretenden según Kotter ser una base fundamental para evitar que los errores que se cometan en el proceso de cambio puedan generar pérdidas grandes por eso a continuación se explica en que consiste cada uno (Harvard Business Review, 2001).

**1. Crear el sentido de urgencia** es la actividad que ocupa el primer lugar en la lista de Kotter, porque es aquí donde surge la necesidad real y sobre esta se plantean todos los posibles escenarios que pueden surgir en base a lo que realmente está necesitando la empresa (Harvard Business Review, 2001), Kotter (1995), establece que no solo depende de datos estadísticos sino de la interacción mediante el dialogo de quienes intervienen en el proceso como lo dice en la afirmación de “Si mucha gente empieza a hablar acerca del

cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma (Kotter, 1995, pág. 52).

Además el autor sugiere que “para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directivos y gerentes de la compañía deben comprar el cambio” (1995, pág. 56). Es decir que se debe poner bastante atención en este primer paso pues es del que dependerá todo el proceso y sus resultados, en este paso se establecerán los cimientos del cambio que se planea realizar.

2. El segundo paso continúa involucrando a los participantes, pero esta vez, va en dirección estricta a los mandos altos/medios de la organización.

**Formar una fuerte asociación de líderes** que sean de influencia es fundamental, es decir, esta asociación tendrá que conformarse por personas claves dentro de la organización que este comprometida y que además, posea cualidades estratégicas que le permitan formar parte de este grupo a crearse, que serán los encargados de liderar los subgrupos que se formen en las distintas áreas organizacionales, ya que lo que se busca en este paso es convencer a la gente de que el cambio es realmente necesario, pues como explica Kotter (1995) “Gestionar el cambio no es suficiente. También hay que liderarlo” (pág. 4).

3. El **crear una visión para el cambio** será extenso ya que surgirán un sin número de opiniones que prenderán, en su mayoría, ser las correctas, por eso es importante encaminar estas ideas a la visión general de la empresa, presentarla de manera clara para que sea fácil de concebir y evocar. Esto ayudará a que la gente se sienta familiarizada con el proceso y lo internalicen (Kotter, 1995, págs. 5, 6).

4. “Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito” (Kotter, 1995, págs. 6,7). Lo importante de toda acción en un proceso de cambio es precisamente como se maneja la información y de qué manera transmito el mensaje a las personas, por eso es importante que se comunique de manera constante, se permita una retroalimentación de los mensajes, se promocióne y aplique la visión propuesta todo el tiempo y en todas las áreas, empezando por los líderes (Kotter, 1995).

5. Los obstáculos que surgen en un proceso son determinantes en el éxito o no del mismo, “La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión y puede ayudarle avanzar en el cambio” (Kotter, 1995, pág. 8), por eso es importante eliminar estratégicamente las barreras conforme van apareciendo, con acciones claras como lo pueden ser: el cambio de líderes, reestructura orgánica, revisión de sistemas de recompensa, identificación de quienes se resisten. (Kotter, 1995)

6. “Nada motiva más que el éxito” (Kotter, 1995, pág. 9), es una buena frase para empujar al ser humano a la ejecución de un objetivo, sin embargo es importante que las metas propuestas en este camino al éxito, sean a corto plazo, alcanzables, de bajo presupuesto, para que puedan cumplirse y durante este proceso se tome en consideración y se brinde reconocimiento a las personas que están participando en el cumplimiento de estas metas de esta manera serán cada vez más, agentes positivos del cambio (Harvard Business Review, 2001).

7. En este punto, luego de casi tener establecido un plan de acción se debe establecer una estrategia que sirva para retroalimentar y dar un seguimiento a lo aplicado de esta

forma no se descuidan los logros alcanzados y se impulsa a continuar con el cumplimiento de los cambios no solo a corto plazo sino también a largo plazo.

“Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar” (Kotter, 1995, págs. 11,12), muchos proyectos se arruinan por que olvidan dar seguimiento y revisión constante de los progresos o indicadores que evidencian los avances del mismo, convirtiendo esta acción en error potencial para la ejecución positiva de los objetivos, un movimiento clave para esta ejecución es el cambio de los líderes y la renovación constante de ideas (Kotter, 1995).

**8.** El último paso del modelo de Kotter persigue el anclaje del cambio dentro de la cultura organizacional, por esto es tan importante que la construcción de la visión (revisada en el paso uno) este alineada a los objetivos institucionales, de esta forma será fácil recordar el motivo por el cual se inició y efectuó el cambio.

El liderazgo empresarial deberá estar constantemente actualizado y reforzado considerando que son las personas claves de este proceso (Kotter, 1995).

#### 4.3. **Modelo ADKAR** ( Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) en español (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo)

Este modelo surge en 1998, con el apoyo de una empresa de investigación dedicada a la Gestión del cambio (Prosci), que en su primer estudio pretendía facilitar el proceso de cambio con un enfoque orientado a la consecución de los objetivos, este modelo consta de cinco bloques que son: la **conciencia** de la necesidad de cambio, el **deseo** de apoyarlo

y participar en él, el **conocimiento** de cómo llevarlo a cabo, la **capacidad** para emplear las habilidades y las competencias necesarias y por último, el **refuerzo** para sostener el cambio (Hiatt, 2006), para lo que afirma el cumplimiento de cada una de estas variables depende directamente de que la anterior haya sido vivenciada.

Hiatt (2006), asevera que un cambio exitoso en una persona solo puede conseguirse cuando este cuente con estos cinco elementos claves siendo irrelevante el tipo de cambio que se necesite alcanzar.

La metodología ADKAR permite identificar aspectos relevantes en cuanto a Personas, Cultura y Conocimiento que aportan a la gestión del cambio cultural, como también características propias de cada organización que han fortalecido el compromiso personal y profesional con el personal de las empresas (Hiatt, 2006).

ADKAR, valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción. Lo que muestra cuán importante es la formación y desarrollo de las capacidades de los colaboradores en el cumplimiento de objetivos.

El nombre de este modelo responde a las iniciales de las siguientes palabras:

- “Awereness (conciencia),
- Desire (deseo),
- Knowledge (conocimiento),
- Ability (capacidad) y
- Reinforcement (refuerzo)” (Hiatt, 2006, pág. 2)



## **5. Variables o dimensiones**

### **5.1. Variables independientes**

Gestión del cambio organizacional

### **5.2. Variables dependientes**

- Concepción del cambio organizacional
- Modelos de cambio organizacional considerados
- Tipos de estudios realizados en torno al cambio organizacional
- Ámbitos en los que se han realizado los estudios

### **5.3. Dimensiones**

- Universidades privadas
- Universidades estatales
- Carreras o facultades

## **6. Hipótesis o supuestos**

### **6.1. Hipótesis**

La investigación permitirá conocer el tratamiento que se ha dado a la gestión del cambio organizacional desde el ámbito académico e investigativo dentro del país.

### **6.2. Supuestos**

- El acceso a la información de los repositorios sea limitada
- Poca información con el nombre de Gestión del cambio
- Los datos obtenidos en la etapa de levantamiento de información no sean suficientes para plantear líneas de intervención
- La implementación de la Gestión del Cambio es rentable para empresas con al menos más de 100 colaboradores.
- La gestión del cambio sea ejecutada solo en empresas grandes

## 7. Marco metodológico

La primera fase de este proyecto está enfocada en la investigación documental la cual según (Baena, 1986) es considerada como una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la crítica hechas a lecturas previamente analizadas y que han sido encontradas en bibliotecas, hemerotecas y otros centros donde se archiva y recopila información, dicho procedimiento según (Ayestaran, 2011) también es conocido como “arqueo bibliográfico”, el cual consiste en la revisión general de una serie de fuentes de información en torno a un tema general, del cual se tiene una idea específica con el objetivo de lograr obtener la mayor cantidad de información acerca del mismo, en este caso Gestión del Cambio, para lo cual han sido seleccionadas previamente las fuentes en donde se realizará el arqueo del material escrito existente acerca del tema, para la selección de las fuentes en las cuales se llevará a cabo este arqueo se han establecido los repositorios de 5 universidades con sede en la ciudad de Quito siendo estas las siguientes:

- Universidad Politécnica Salesiana
- Universidad de las Américas
- Universidad Tecnológica Equinoccial
- Universidad San Francisco de Quito
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Estas Universidades han sido tomadas en cuenta para esta investigación por tener dentro de su oferta académica carreras relacionadas con la Psicología Organizacional y el Manejo de Talento Humano, las cuales se encuentran ancladas al tema en estudio: Gestión del Cambio Organizacional.

De acuerdo con (Ayestaran, 2011) durante el arqueo que se realizará en los repositorios de las universidades previamente mencionadas se debe ser acucioso, sistemático y cauteloso con la información que se recolecte, la misma que posteriormente será sometida a revisión y análisis para con ello poder descartar aquella información de fuentes no arbitradas o de dudosa procedencia.

Por otro lado, de acuerdo con lo que menciona (Cázares, Christen, Jaramillo Levi, Villaseñor Roca, & Zamudio Rodríguez, 1990), se puede entender que la investigación documental va a ir siempre en función de todos aquellos datos que se logre recolectar mediante la consulta en materiales fijos y permanentes es decir de todos aquellos a los que se pueda acudir en cualquier momento, considerándolos de esta manera como una fuente de referencia estos pueden ser de tipo tanto manuscritos como impresos, registros gráficos o sonoros, los cuales se encuentran generalmente asociados a la investigación archivística y bibliográfica. Sin embargo el concepto de documento según los autores mencionados tiende a ser mucho más amplio llegando a abarcar así lo que es: películas, diapositivas, planos y discos además de las formas antes nombradas.

Es por ello que el marco metodológico en el que se centrará esta primera fase de la investigación documental estará enfocado en herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, esto con la finalidad de poder contrastar, toda aquella información obtenida durante el levantamiento y recolección de la misma, lo que se conseguirá mediante instrumentos elaborados ADHOC y fundamentados en las teorías previamente escogidas. Estos procesos y procedimientos buscan plantear indicadores medibles, que den cuenta del progreso en el cumplimiento del objetivo planteado.

Tomando en cuenta que esta investigación es de tipo exploratoria es decir que se “efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2003, pág. 115). Se realizará un análisis en los repositorios de las Universidades seleccionadas como fuentes, en las cuales se recopilará toda aquella información importante entorno a la gestión del cambio organizacional existente entre los años 1990 y 2017.

Para el levantamiento de la información encontrada durante el análisis de los repositorios en las universidades antes mencionadas se utilizó una herramienta cualitativa conocida como fichaje que según Tenorio Bahena (1998) viene siendo una forma de recolectar y acopiar información relevante para la investigación. En el cual cada una de las fichas puede contener una serie de datos de amplitud variable pero todos estos enfocados o haciendo referencia siempre a un tema en específico, lo cual determina el valor propio de la recolección de datos mediante esta herramienta.

Existen varios tipos de fichaje como el bibliográfico, de campo, de diarios y revistas, etc. pero en este caso y debido al tipo de investigación que hemos realizado se utilizó el fichaje de trabajo tipo metodológico, que según Bahena (1998) es una herramienta en la cual se anota únicamente los datos que le interesan al investigador y que por lo general están orientados a un tema central. Los datos recolectados pueden abarcar varias tarjetas sin embargo estas formarán parte de una sola ficha.

Estas fichas de trabajo comprenderán los siguientes datos:

1. Autor
2. Título (entre comillas)
3. Número de página (s) donde aparece el dato
4. Registro (asunto, tema; va subrayado) (Tenorio Bahena, 1998).

Y será metodológica ya que además en estas fichas se registrarán datos importantes como:

5. Los sujetos con quienes se hizo la investigación
6. Cómo se eligieron éstos
7. Qué hipótesis se emplearon
8. Cómo se analizaron los datos
9. Algún instrumento original que se utilizó
10. Alguna cuestión interesante que se investigó, es decir, con las cuestiones operativas del estudio (Tenorio Bahena, 1998).

Una vez recolectados los datos, llega el paso de análisis, que incluye el análisis descriptivo usar la estadística descriptiva para resumir los datos de una muestra y el análisis inferencial calcular con qué precisión ese resumen es representativo de toda la población (Hueso & Cascant, 2012, pág. 38).

Para analizar los datos obtenidos mediante el fichaje en los repositorios de las universidades mencionadas y las entrevistas estructuradas se procederá a realizar una cuantificación de los mismos a través de la estadística descriptiva considerada una herramienta cuantitativa pues esta se enfoca en la presentación numérica de toda la

información obtenidos para lo cual previamente y como paso fundamental se resume los datos importantes que han recopilados para posteriormente organizarlos bajo parámetros que establece el investigador y finalmente se procede a cuantificar (Hueso & Cascant, 2012).

## 8. Población y muestra

Una vez que se ha definido el tipo y el diseño de esta investigación, procederemos a describir la población que se ha delimitado para este estudio. Para ello empezaremos definiendo población que, puede entenderse como “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (Balestrini Acuña, 2006, pág. 137), dicho esto se puede afirmar que la población y muestra en este caso fueron todas aquellas publicaciones entorno a la gestión del cambio organizacional entre los años 1990 y 2017 que se encontraban en los repositorios de las universidades San Francisco de Quito, De Las Américas, Tecnológica Equinoccial, Politécnica Salesiana y Católica.

Para Chávez:

La población de un estudio es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros. Esas características de la población se deben delimitar con la finalidad de establecer los parámetros muestrales (1944, pág. 162).

“La muestra es, un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”(Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 173), así la muestra seleccionada para este estudio que comprenden las universidades previamente mencionas, han sido tomadas

en cuenta por ser las más innovadoras a nivel nacional y adicionalmente cuentan o han contado con carreras universitarias de pregrado o maestrías acordes a la Gestión de Talento Humano.

## 9. Descripción de los datos producidos

A continuación, se detallarán los pasos utilizados y puestos en marcha durante la investigación documental llevada a cabo.

En primer lugar, se formó un equipo investigador de 5 personas el cual planteó como primer objetivo el diseño de una matriz (Figura 1) a través de la cual se recogería la información necesaria e importante para el estudio de Gestión del Cambio Organizacional, la realización de la matriz estuvo a cargo de 1 Psicólogo Organizacional, 1 Psicólogo Clínico y 1 Comunicador Social, en la matriz se tomaron en cuenta aspectos como:

- Título de la Tesis
- Año de Publicación
- Autor/es
- Tutor de la Tesis
- Objetivo de Estudio
- Ámbito en el que se hace el estudio
- Variables que se consideran
- País donde se hace el estudio
- Idioma de Publicación
- Palabras Clave de la Tesis
- Abstract o Resumen
- Metodología
- Resultados

- Conclusiones
- Repositorio (link)
- Referencia (cita)

Posteriormente a la realización de la matriz base se procedió a realizar la investigación documental misma que se llevó a cabo en los repositorios de las cinco (5) universidades previamente seleccionadas para ser parte de este estudio, estas son:

- Universidad Politécnica Salesiana (UPS)
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)
- Universidad de las Américas (UDLA)
- Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)
- Universidad San Francisco de Quito. (USFQ)

Esta investigación documental se la llevó a cabo durante los meses de mayo – julio del año 2018 y se la realizó con el fin de recopilar información importante de aquellas investigaciones realizadas en torno a la gestión del cambio entre los años 1999 y 2017.

La información obtenida de esta investigación se la iba validando a través de reuniones periódicas durante las cuales se analizaban los ítems e información más adecuados para la consecución del objetivo principal de la investigación.

Adicionalmente se realizó la depuración de la información recogida en la base de datos realizada para esta investigación, esto se lo realizó con el fin de descartar aquella información errónea y proveniente de fuentes no arbitradas.

El siguiente paso, tras la recopilación y depuración de la información de la Matriz se categorizó la información para luego ser cuantificada mediante tablas estadísticas a través de las cuales se puede determinar la evolución del tratamiento de la Gestión del cambio organizacional desde el ámbito académico en el Ecuador.

Una vez obtenidas las tablas estadísticas provenientes de los datos recabados en la matriz se elaboraron gráficos de barras que reflejan cuantitativamente la información encontrada durante la investigación.

## **10. Presentación de los resultados descriptivos**

Los gráficos mostrados en esta sección pretenden dar a conocer los resultados obtenidos tras la realización de la investigación documental en los repositorios de las universidades previamente seleccionadas para dicho estudio.

En los mismos se reflejarán las universidades intervenidas, así como también el número de tesis encontradas en torno a la Gestión del Cambio en cada una, los años en que mayor investigación acerca del tema hubo, el ámbito en el que se los realizó, y el análisis de las palabras clave importantes de dichos estudios.

Para la elaboración de estos gráficos se utilizó como base todos los datos obtenidos del arqueo bibliográfico y recolectado en la Matriz.

En la figura 1 que se encuentra a continuación se pueden ver cuantificados los estudios encontrados acerca de la gestión del cambio en cada una de las universidades seleccionadas para el arqueo bibliográfico, adicionalmente se pueden ver los años en que los escritos fueron publicados.

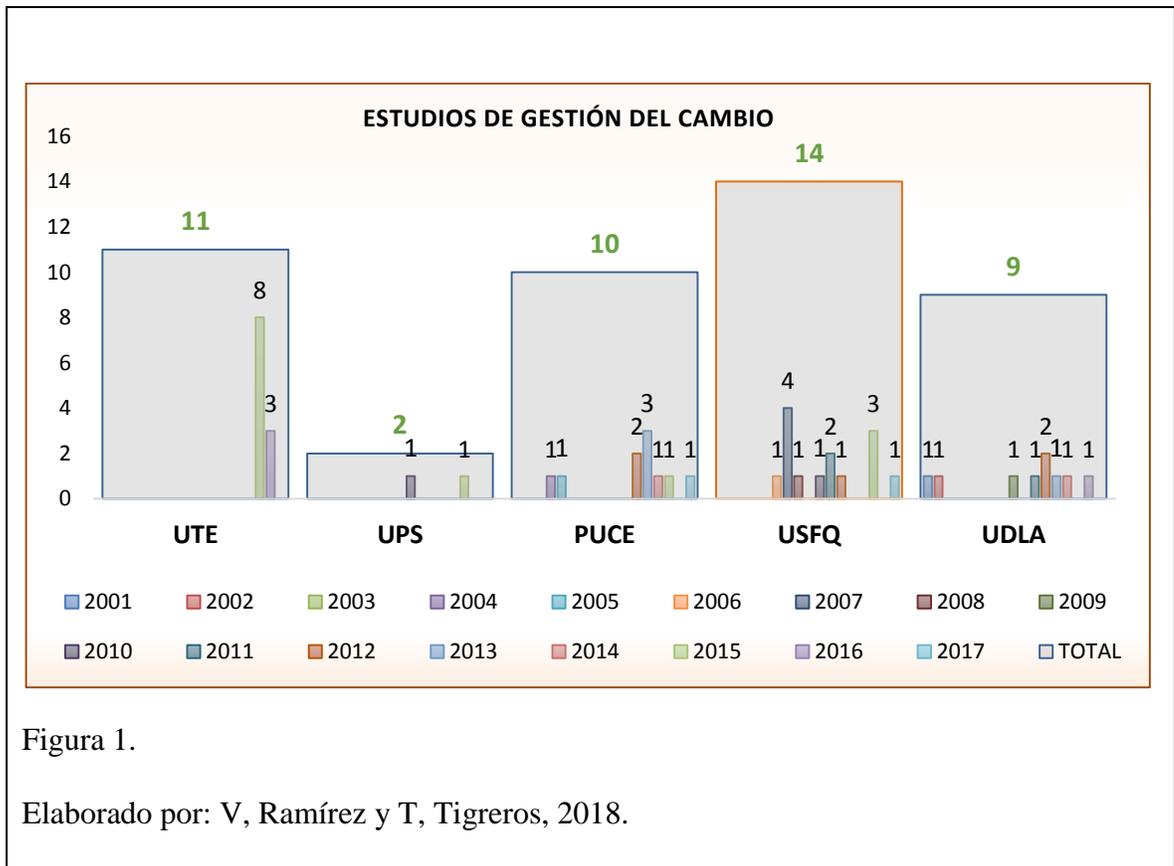


Figura 1.

Elaborado por: V, Ramírez y T, Tigeros, 2018.

En la figura 2 se logrará visualizar la evolución que ha ido tomando en torno a la investigación el tema de gestión del cambio organizacional con el pasar de los años entorno a la información encontrada en nuestras fuentes.

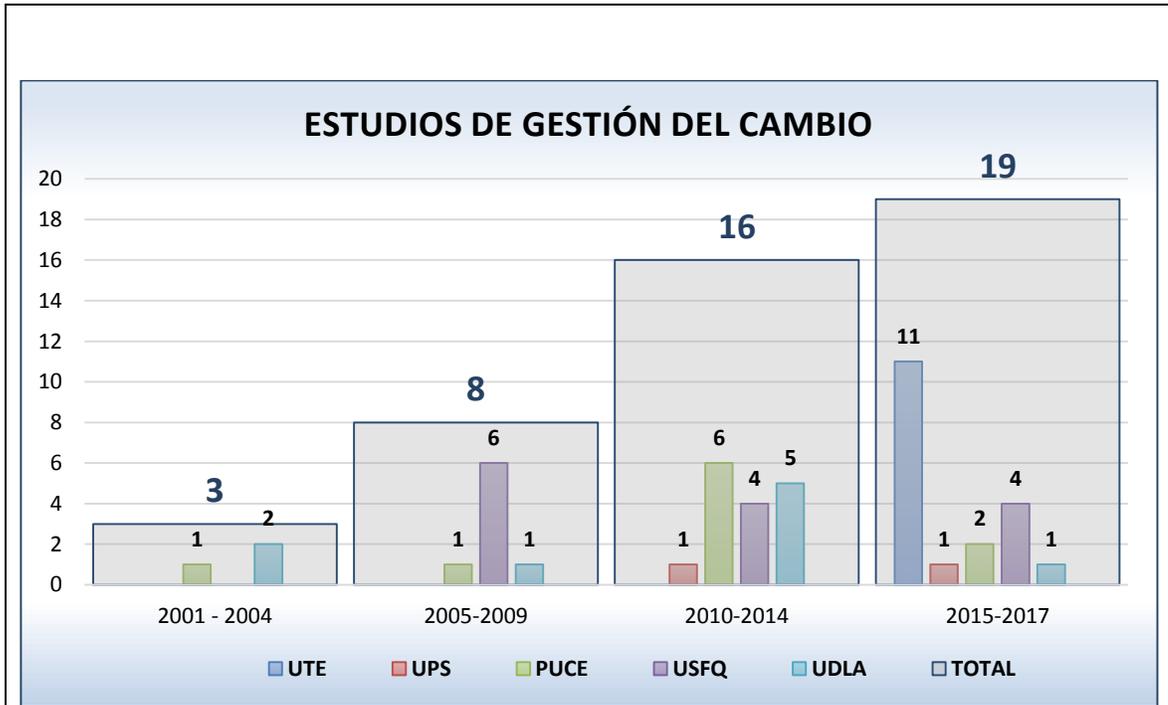
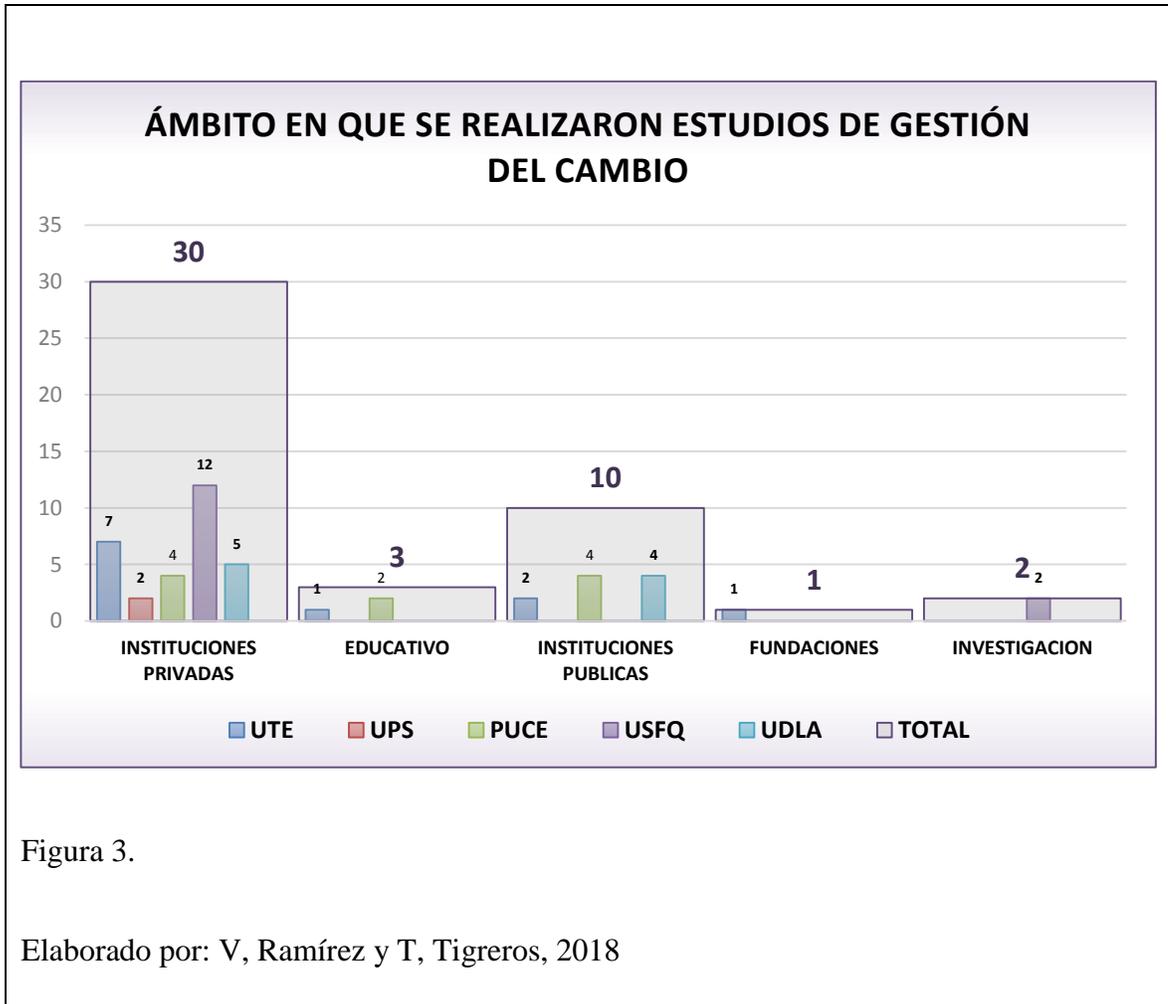


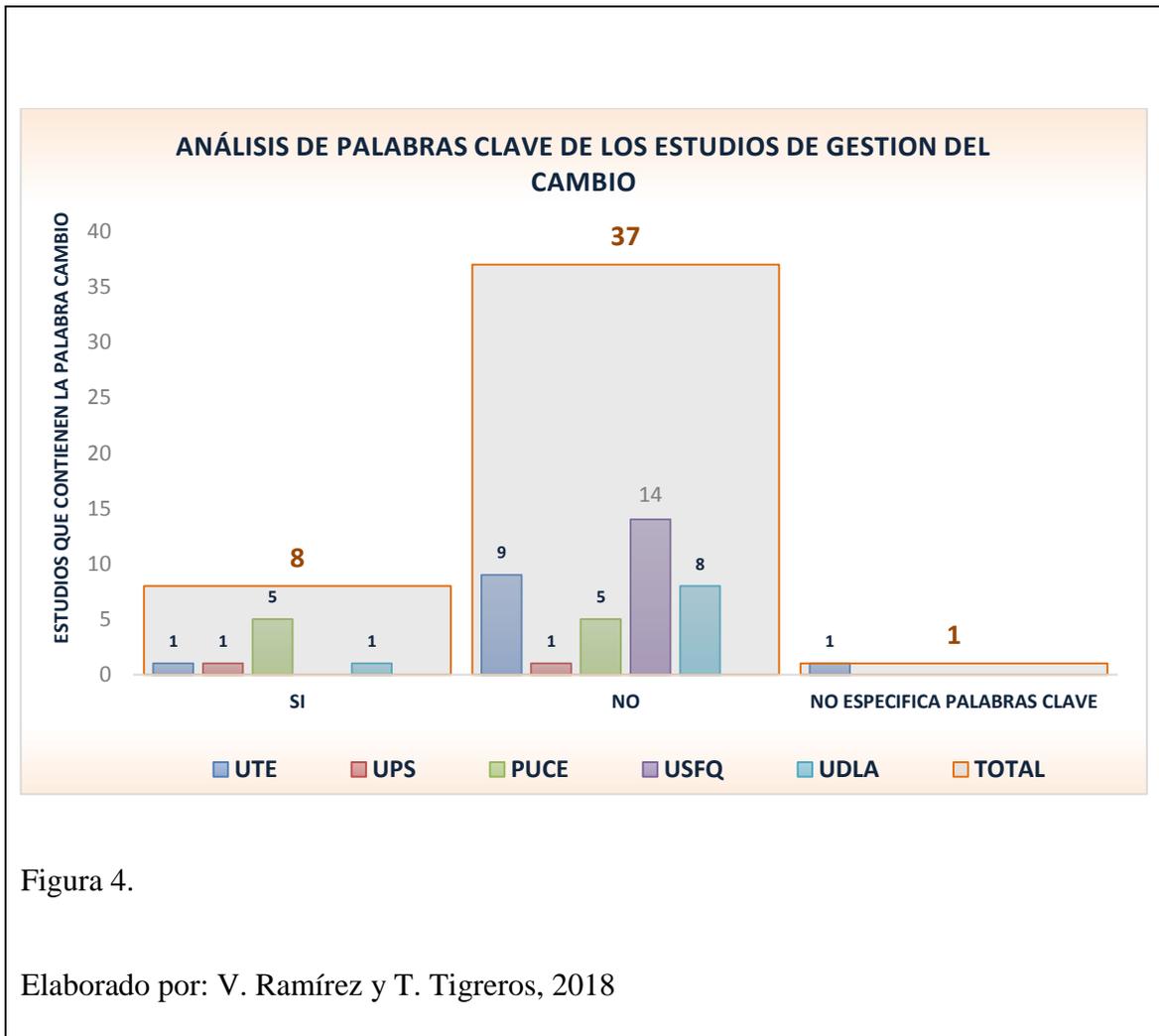
Figura 2.

Elaborado por: V, Ramírez y T, Tigeros, 2018.

En la figura 3 se ha plasmado el ámbito en que se han desarrollado los escritos encontrados en torno al tema investigado: Gestión del Cambio Organizacional



En la figura 4 se muestra como en los escritos encontrados a pesar de tratarse de estudios sobre gestión del cambio esto no se refleja ni en el título ni en las palabras claves de la mayoría de los mismos.



## 11. Análisis e interpretación de los resultados

En esta sección se pretenden analizar cada uno de los gráficos previamente expuestos en torno al contexto de la investigación, mismo que contribuirá a describir la situación actual acerca de la gestión del cambio Organizacional.

En la figura 1 se logra visualizar que:

Las investigaciones documentales de gestión del cambio se empezaron a dar a partir del año 2001 previo a este año se sabe que el tema de gestión del cambio como tal no era muy conocido o no despertaba interés en la sociedad pues recién se empieza a hablar del tema en el año 1997 y según la figura 1 en el Ecuador empieza a tomar fuerza desde el año 2001.

A pesar de que el cambio es un término muy antiguo es recién en los años setenta donde toma un sentido organizacional y se empieza a hablar de un desarrollo organizacional el cual según (Acosta , 2002, pág. 22) “se concibe como una variedad del cambio organizacional, más conocido y practicado que los cambios de mayor cobertura y profundidad” y recién para el año de 1999 se define y empieza a hablar de cambio organizacional como tal con los conceptos de Robbins (1999) quien afirma que un cambio organizacional “es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado” (pág. 642)

En la figura 1 también se puede ver que la universidad en la cual se han encontrado más estudios (14) acerca de Gestión del Cambio Organizacional es en la Universidad San

Francisco de Quito, esto se debe a que el nivel de vinculación con la sociedad que maneja esta universidad es alto y por lo tanto tienen más apertura en empresas y organizaciones tanto a nivel nacional como internacional, adicional a esto varias de las empresas internacionales financian los proyectos de investigación de la misma.

Esto se lo afirma en base al informe de rendición de cuentas de la USFQ presentado en el 2017, en el cual el Decano de Investigación menciona que:

Se ha fortalecido el sistema de incentivos y fondos concursables que permite generar proyectos y grupos de investigación productivos y activos. La investigación se ha organizado en líneas de investigación que reflejan los intereses reales de los investigadores. Al momento hemos agrupado y resumido sus intereses en 61 líneas se ha recibido la cantidad de fondos de fuentes externas como financiamiento para varios proyectos de investigación (Quiroga, 2017, pág. 6).

Por otro lado el área de vinculación con la sociedad menciona da a conocer en este informe que la Universidad San Francisco de Quito “ha establecido 645 convenios a nivel nacional e internacional con el objetivo de ofertar pasantías laborales en el extranjero a sus estudiantes” (Universidad San Francisco de Quito, 2017, pág. 99).

Otra de las universidades las cuales se ha encontrado varias investigaciones importantes es en la Universidad Tecnológica Equinoccial se puede atribuir esto a que la universidad dentro de su oferta académica posee carreras de cuarto nivel como es la Maestría en Gestión del Talento Humano por lo cual los estudiantes pueden estar más familiarizados con el tema en mención.

**En la figura 2.** Se logra destacar que:

- Los estudios de gestión del cambio organizacional han ido tomando fuerza durante los años 2010- 2014 período en el cual se ha encontrado 16 investigaciones y entre los años 2015-2017 en los cuales se han encontrado 20 investigaciones.

Se puede observar como con el pasar de los años desde que empezaron a aparecer investigaciones en torno a la Gestión del Cambio es decir en el 2001 el desarrollo de estudios en el tema ha ido aumentando y evolucionando la importancia de este tema a nivel organizacional.

**En la figura 3.** Se puede observar que:

- El ámbito en el cual los investigadores se han focalizado más es el ámbito de las instituciones privadas esto puede darse debido a que por lo general las instituciones privadas tienen más apertura a realizar cambios y a experimentar transformaciones que instituciones públicas no lo harían pues se encuentran regularizadas de diferente manera, sin embargo y a pesar de esto el segundo ámbito al cual se focalizaron varias de las investigaciones encontradas es el ámbito público.

Esto puede deberse a que actualmente el Ecuador “se encuentra trabajando para mejorar los indicadores de innovación” (Costales, 2017) y es por ello que “el sector público y el sector privado deben estar unidos construyendo actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, para levantar procesos de mejoría en la calidad de la inversión en este campo” (Senescyt, 2013).

- También puede notarse que el ámbito en el que menos investigaciones se encontraron es en el de las fundaciones esto puede atribuirse que al ser organizaciones enfocadas a brindar beneficios a personas necesitadas o de escasos recursos y que por lo

general las mismas son sin fines de lucros no tienen los recursos económicos necesarios para invertir en este tipo de innovaciones organizacionales, que de acuerdo con lo que dice (Deloitte Ecuador, 2017) el principal obstáculo que impide promover y aplicar procesos o cambios innovadores es la dificultad que representa conseguir los recursos económicos.

**En la figura 4.** Mediante este análisis gráfico de palabras claves se puede inferir que:

- A pesar de que los documentos encontrados en los repositorios de las Universidades investigadas eran estudios de Gestión del Cambio o estudios de como promover variaciones en el modelo de Gestión Organizacional la mayoría de sus autores de estos escritos no refieren ni colocan la palabra cambio como palabra clave del estudio o investigación.

En torno al eje teórico Lewin quien sigue una línea de estudio humanista es uno de los autores que más se acercan a la realidad que enfrentan las organizaciones en el Ecuador en la actualidad, en base a las investigaciones realizadas académicamente. Lewin define el cambio como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (Rogelio, págs. 31-74).

Además, nos explica que existen dos fuerzas que ayudan a construir el comportamiento las fuerzas impulsoras que ayudan a que se efectúe el cambio y las fuerzas restrictivas que se resiste a que el cambio se produzca.

Es por eso que se ve que son las empresas privadas los lugares en los que más se ve la aplicación de la gestión del cambio como parte de los procesos ya que puede ser que la economía de las mismas permiten la preocupación por el desarrollo del individuo y lo

empujan hacia este desarrollo, a diferencia de las empresas públicas y otros ámbitos en los cuales sus prioridades no se centran en el individuo sino en el progreso del negocio.

## Conclusiones

Se puede afirmar que las investigaciones acerca de la Gestión del cambio Organizacional a nivel Educativo se han ido incrementando progresivamente desde la aparición del término hasta la actualidad teniendo como pico el periodo comprendido entre el año 2015 y el año 2017.

En torno a la información encontrada se deduce que las empresas y organizaciones privadas son las más interesadas la innovación a nivel organizacional debido al constante cambio de la sociedad y es por ello que han abierto las puertas a la Gestión del Cambio Organizacional y los beneficios que trae consigo esta.

Se pudo constatar la falta de conocimiento a nivel empresarial sobre el término “Gestión del Cambio” en los análisis que realizaban las tesis halladas en los repositorios, antes de implementar sus proyectos y la importancia de que un manejo correcto de esa herramienta, pueda efectuar sobre la compañía positivamente y proactivamente, en base a como académicamente fueron surgiendo los estudios de la misma manera se fueron incrementando en las empresas demostrando ser una herramienta completa, que ayudó a mejorar la productividad y a organizar de mejor manera la información, llevando a cabo de manera más positiva los cambio que requerían las empresas o las implementaciones de nuevos procesos.

## Referencias

- Merino, M., & Perez Porto, J. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 24 de 08 de 2018, de <https://definicion.de/gestion/>
- Acosta , C. (2002). CUATRO PREGUNTAS PARA INICIARSE EN CAMBIO ORGANIZACIONAL. *Revista Colombiana de Psicología*, 9 - 24.
- Alcover de la Hera , C. M., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., & Topa Cantisano, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Arias, F. G. (1999). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION* . Caracas: ORIAL EDICIONES.
- Ayestaran, K. (Junio de 2011). *Técnicas de Recolección y Registro de Datos*. Calabozo: Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos.
- Baena, G. (1986). *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*. México: Editores Mexicanos Unidos S.A.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigacion* (Séptima ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Cázares, L., Christen, M., Jaramillo Levi, E., Villaseñor Roca, L., & Zamudio Rodríguez, L. (1990). *Técnicas actuales de investigación documental*. México - Trillas: Naciones Preliminares.
- Chávez , N. (1944). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: ARS Gráfica. Primera Edición.

- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: McGRAW-HILL. Recuperado el 27 de 08 de 2018, de [http://www.academia.edu/download/34860731/LECTURA\\_CLASE1\\_Gestion\\_d\\_el\\_Talento\\_Humano.doc](http://www.academia.edu/download/34860731/LECTURA_CLASE1_Gestion_d_el_Talento_Humano.doc)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Costales, V. (23 de Junio de 2017). *LIDERES*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mejorar-indicadores-innovacion-mundial.html>
- Davis, K. N. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Deloitte Ecuador. (2017). Innovación en Ecuador. *Deloitte.Ecuador*, 1-18.
- Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación 40(1)*, 67-87.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Garrido-Pinzón, Johanna, Blanch Riba, J. M., Uribe-Rodríguez, A. F., Flórez Acevedo, J., & Magda, P. C. (2011). El capitalismo Organizacional como factor de riesgo Psicosocial: Efectos psicológicos colaterales de las nuevas condiciones

de trabajo en hospitales y universidades de naturaleza pública. *Psicología desde el Caribe* (28), 166-196. Recuperado el julio de 2018

- Gomez Diaz, C., & K Rodriguez, J. (s.f.). *www.researchgate.net*. Recuperado el 27 de 08 de 2018, de [https://www.researchgate.net/profile/Carlos\\_Gomez-Diaz/publication/257008605\\_Paper\\_Cultura\\_Gomez\\_-\\_Rodriguez\\_long\\_version/data/00b7d5242f91e42356000000/Paper-Cultura-Gomez-Rodriguez-long-version.doc](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Gomez-Diaz/publication/257008605_Paper_Cultura_Gomez_-_Rodriguez_long_version/data/00b7d5242f91e42356000000/Paper-Cultura-Gomez-Rodriguez-long-version.doc)
- Harvard Business Review. (2001). *Gestión del cambio*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Harvey, D. (2008). *La condición de la posmodernidad : investigación sobre los orígenes del cambio cultural* . Buenos Aires: Amorrortu.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez , C., & Baptista, P. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: MC GRAW HILL.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación. *Cuadernos Docentes en Procesos de Desarrollo* (1), 38.
- Judge, S. R. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.

- Kotter. (1995). Liderando el cambio - Leading Changee. En Kotter, *Leading Changee*.
- Lewin, K. (1947). *Frontier in Group Dynamics Concepts, Method an Reality in Social Sciences*. Human Relations.
- López, J. A. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel.
- Mérida, I. (24 de Enero de 2011). *El proceso de la Comunicación y sus componentes*. Obtenido de Argos PV: <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/articulos-archivo/el-proceso-de-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>
- Montúfar, R. G. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Principios y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- MORAN, I. L. (19 de febrero de 2015). *Sistemas de información gerencial*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36710601/PORTAFOLIO\\_SIG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535947558&Signature=i0LvobkQFdee9VcKjUylrM9rfvc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPORTAFOLIO\\_SIG.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36710601/PORTAFOLIO_SIG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535947558&Signature=i0LvobkQFdee9VcKjUylrM9rfvc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPORTAFOLIO_SIG.pdf)
- North, D. C. (2006). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. No. E14-290: Fondo de cultura Económica.
- Prado, J. F. (2016). *Psicología del Trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México: El Manual Moderno S.A.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016, Desarrollo humano para todas las personas*. Canada: Lowe-Martin Group.
- Quiroga, D. (2017). *Rendición de Cuentas USFQ*. QUITO: USFQ.
- Redaccion Quito. (2017). Ecuador trabaja para mejorar los indicadores de innovación. *Lideres*.
- Redaccion Sociedad. (15 de Diciembre de 2015). *El Telegrafo*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-mantiene-un-indice-alto-de-desarrollo-humano>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rogelio, D. G. (s.f.). LA EVOLUCION PSICOLOGICA SEGUN KUR T LEWIN: DOS CONFERENCIAS. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 31-74.
- Senescyt. (15 de Mayo de 2013). *Secretaria de Educación Superior, Ciencia, tecnología e Innovación*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/el-ecuador-lleva-a-cabo-la-primera-encuesta-nacional-para-ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
- Tenorio Bahena, J. (1998). *Técnicas de Investigación documental*. México: Mc Graw Hill.
- Universidad San Francisco de Quito. (2017). *Informe de Rendición de Cuentas USFQ*. Quito: USFQ.
- USFQ, U. S. (2016). *Informe de Actividades*. Quito.