

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL: ALCANCES E INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO¹

Por: Raúl Torres Rivera²

Resumen

La presente investigación describe e identifica los cambios administrativos y operativos asociados al proceso de cambio organizacional y su efecto en el desempeño a nivel táctico y operacional en el área funcional de la Seguridad y Defensa. Método. El estudio se realizó de forma cualitativa descriptiva, la recolección de los datos se efectuó a través de un protocolo de entrevistas semiestructuradas, las cuales se realizaron a 9 militares de las jerarquías de Oficiales y Suboficiales abarcando en los Oficiales los niveles superiores y subalternos de los grados Teniente Coronel, Mayor, Capitán y Teniente, para el caso de los Suboficiales se abarcarán los grados Técnico Subjefe, Técnico Primero y Técnico Segundo, todos de la Especialidad Defensa de Bases, incluyendo personas a cargo del proceso de cambio organizacional y personal encargado de ejecutar los cambios ordenados por el área funcional y el equipo de la mesa de transformación. Resultados. Los resultados permitieron conocer como los niveles operacionales y tácticos tienen dos perspectivas de los efectos generados del proceso de cambio organizacional en una Institución de carácter Militar, identificando y comprendiendo, cuáles fueron las implicaciones administrativas y operativas que cambiaron y como esto ha impactado en el desempeño del personal de Seguridad y Defensa de Bases. Conclusiones. Estas permitieron evidenciar dos tendencias encontradas en la percepción frente al proceso de cambio, así mismo, se evidencio las motivaciones propias del personal de la especialidad de Defensa de Bases para no ser inferiores al cumplimiento misional y como los líderes enfrentan retos para aportar a que esa motivación impacte en el desempeño a nivel organizacional como producto de los cambios efectuados a nivel funcional (Seguridad y Defensa).

Palabras claves: Cambio organizacional, Desempeño, Resistencia al Cambio.

¹ Propuesta de trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

² Oficial Fuerza Aérea Colombiana, grado Mayor, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidato a Magister en Desarrollo Humano Organizacional.

La evolución y un mundo cada día más cambiante, el desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación, el acceso cada vez más rápido y en tiempo real de la información e incluso a la anticipación de lo que ocurrirá, ha provocado cambios organizacionales y en la actualidad se hacen más que necesarios, determinando una obligatoriedad cada vez mayor en un mundo con una constante evolución y con unas características cada vez más competitivas, siendo el cambio organizacional una necesidad en las empresas del sector privado y público de cualquier economía, la adaptación y flexibilidad que las instituciones deben adoptar.

El recurso humano es la piedra angular de todo proceso de cambio o transformación, más que sus procesos y medios disponibles, teniendo en cuenta que todo proceso se lleva a cabo por parte de los colaboradores y los medios que disponen para ejecutarlos.

La era del conocimiento y la prospectiva a nivel organizacional genera enfoques de cambios organizacionales y como las organizaciones direccionan ese cambio para que los resultados que se obtengan sean beneficiosos e impacten positivamente e integralmente la institución. Logrando así ver un nuevo mundo y un surgimiento innovador.

De acuerdo con Senge (2012) a través de su obra la Quinta Disciplina define “el pensamiento sistémico es la disciplina para ver las totalidades como un marco de referencia para ver las interrelaciones en vez de cosas, viendo así los patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas” (pág. 91), de este soporte teórico las instituciones burocráticas como las militares que son totalmente jerarquizadas no son excluyentes de estos apalancamientos exógenos, por tal motivo son objeto de cambios o transformaciones, las cuales apuntan a ser más eficientes y evolutivas, y para lo cual se hace necesario identificar la forma como se ve impactado el desempeño organizacional a partir de estas transformaciones.

El cambio organizacional que inició la Institución hace 3 años consistió en una reorganización estructural a nivel central, la cual planteó la separación de funciones, capacidades y cumplimiento del rol misional alineado a las especialidades³ de cada uno de los integrantes de la Fuerza, de esta manera la Institución disgregó los procesos y

³ Especialidades: Entiéndase como las capacidades profesionales de cada hombre y/o mujer que integra la Fuerza.

procedimientos que cada uno llevaba y que no eran propios de su especialidad agrupándolos procedimentalmente dentro de una estructura organizacional nueva, así cada funcionario se dedicaría al cumplimiento de su rol misional dentro de la Fuerza.

Por lo tanto, cada integrante ejercerá la misión alineada a su especialidad, mejorando los procesos y optimizando las tareas y procedimientos de cada una de las áreas funcionales, buscando la especialización, profesionalización y ejecución más técnica de las actividades llevadas a cabo para el cumplimiento de la misión, siendo más competentes.

Por lo anterior, la Fuerza buscó en el planteamiento del cambio ser más eficientes en todos los procesos y procedimientos, tanto administrativos y operativos, en todos sus niveles⁴. De esta manera los cambios iniciaron a nivel central y en el plan estratégico institucional se tiene proyectado que la reestructuración se de en las Unidades Militares, conservando y alineado a las áreas funcionales de cada estructura adoptada por el nivel central.

De ahí el surgimiento del interrogante ¿Cuál ha sido la influencia y alcance en el desempeño a nivel operacional y táctico en el proceso de cambio organizacional en una Institución de carácter Militar en el área funcional de Seguridad y Defensa de Bases?

Objetivos

General

Determinar las implicaciones que ha tenido el desempeño del personal de la Especialidad Defensa de Bases a nivel operacional y táctico como producto del proceso de cambio organizacional en una Institución de carácter Militar. Y así describir los posibles desafíos de la Especialidad.

Específicos

- Describir los cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional.
- Describir los cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional.

⁴ Niveles: Estratégico, Operacional y Táctico.

- Describir el efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.
- Describir el efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.
- Describir los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.

Estado del arte

Antecedentes

El marco de referencia conceptual permitió conocer la información dispuesta en investigaciones que se han realizado sobre Cambio organizacional, que, para el fin y objetivo del presente trabajo se realizará un balance de los casos de estudios encontrados que se relacionan con el tema específico.

Las investigaciones consultadas tienen relación con el tema desarrollado en el presente trabajo en cuanto a los cambios organizacionales que se realizan por diversos planteamientos, se delimitaron en el presente análisis con especial atención al problema o propósito, marcos de referencias o conceptos, tipo de estudio, sujetos, instrumentos, categorías de análisis, los principales resultados obtenidos para finalmente, realizar unas conclusiones generales sobre el abordaje de la temática.

Con respecto a los problemas y/o propósitos abordados se tiene que las investigaciones buscaron exponer y encontrar algunos aspectos relacionados con la resistencia al cambio que produce el proceso de cambio organizacional y como este impacta en el desempeño de las personas (Cubero, Visbal, & Olivar, 2017; Valencia Merizalde & Londoño Maya, 2012), en cuanto a las implicaciones y desafíos que se derivan de los procesos de cambio los cuales se asocian a las nuevas estructuras y propuestas en el modo en el que dan cumplimiento a la misión de cada organización, así como los facilitadores y obstaculizadores que promueven o retienen los cambios propuestos (Muñoz Franco, 2017; Jaramillo Gaviria & Estrada Valencia, 2019; Valencia, 2018). Así mismo, se pudo encontrar que las investigaciones (Cadavid Sierra, 2018; Yamakawa & Ostos, 2011; Arras Vota, Jáquez Balderrama, & Fierro Murga, 2008) que se llevaron a cabo con respecto

al cambio organizacional en algunos casos, siendo esta tomada como una variable dentro de la organización, están; las formas de adaptación a los cambios suscitados internamente, el comportamiento adoptado por los empelados visto desde las perspectivas de innovación técnica y administrativa, y otro aspecto fundamental e importante como la comunicación y saber efectuarla tanto al interior de la organización como al exterior de la misma.

En lo que corresponde al marco de referencias o conceptos que se encontraron sobre los cambios organizacionales, se ponen en contexto las diferentes definiciones y contribuciones de diferentes autores, como lo son los conceptos acerca del cambio organizacional y los tipos de cambios que suceden tras la implementación de los planteados por la alta gerencia, así mismo, como las transformaciones que se desprenden a todas las áreas y niveles de la organización. Otro de los conceptos más recurrentes encontrado es el del liderazgo en materia y en referencia de los tipos de líderes que gestan los cambios y cómo afrontan aspectos de resistencia al cambio siendo otro concepto encontrado, así como lo determinan (Muñoz Franco, 2017; Valencia, 2018; Jaramillo Gaviria & Estrada Valencia, 2019; Cadavid Sierra, 2018; Arras Vota, Jáquez Balderrama, & Fierro Murga, 2008), otro de los marcos de referencia encontrados fue la innovación organizacional, el desempeño y las características organizacionales (Valencia Merizalde & Londoño Maya, 2012; Cubero, Visbal, & Olivar, 2017; Yamakawa & Ostos, 2011).

Entre los tipos de estudio consultados algunos autores desarrollaron estudios de carácter cualitativo (Muñoz Franco, 2017; Valencia, 2018; Jaramillo Gaviria & Estrada Valencia, 2019; Cadavid Sierra, 2018), otras investigaciones detallaron que se realizaron bajo la categoría de carácter cuantitativo bajo la metodología descriptiva en estudio de campo de forma observacional y analítico (Arras Vota, Jáquez Balderrama, & Fierro Murga, 2008; Yamakawa & Ostos, 2011; Valencia Merizalde & Londoño Maya, 2012; Cubero, Visbal, & Olivar, 2017), en lo que respecta con el abordaje de los sujetos en las investigaciones consultadas se encuentro que en algunas investigaciones se desarrollaron con gerentes, profesionales y empleados de nivel especialista, y algunos líderes de una institución de educación superior como lo muestran (Muñoz Franco, 2017; Valencia, 2018; Jaramillo Gaviria & Estrada Valencia, 2019), otros estudios consultados se realizaron con médicos de las especialidades de medicina general, medicina interna, anesthesiólogos, y otras especialidades (Valencia Merizalde & Londoño Maya, 2012; Arras Vota, Jáquez

Balderrama, & Fierro Murga, 2008) y los demás con empleados de nivel operarios, administrativos y obreros (Cubero, Visbal, & Olivar, 2017; Cadavid Sierra, 2018).

En cuanto a los instrumentos que principalmente fueron utilizados por los investigadores se registran las entrevistas semi-estructuradas (Cubero, Visbal, & Olivar, 2017; Muñoz Franco, 2017; Valencia, 2018; Jaramillo Gaviria & Estrada Valencia, 2019), así mismo, las investigaciones se basaron en las categorías de instrumentos a través de observación directa, fuentes documentales y encuestas (Cadavid Sierra, 2018; Valencia Merizalde & Londoño Maya, 2012), otros instrumentos que se evidenciaron fueron los cuestionarios (Arras Vota, Jáquez Balderrama, & Fierro Murga, 2008; Yamakawa & Ostos, 2011).

Con relación a las categorías de análisis usadas en los estudios realizados e investigados, se encontraron la percepción que tienen los empleados frente las reestructuraciones y propuesta de cambio, así como los elementos del liderazgo que facilitan u obstaculizan la labor de cambio propuesto (Muñoz Franco, 2017; Valencia, 2018; Jaramillo Gaviria & Estrada Valencia, 2019), otro aspecto fundamental son las implicaciones y desafíos tanto personales como profesionales del personal y estos mismos a nivel administrativo por los líderes y los elementos culturales que facilitan u obstaculizan los cambios, así como la satisfacción laboral percibida por los colaboradores (Cadavid Sierra, 2018; Yamakawa & Ostos, 2011), por último se encontró también como los factores externos, la respuesta al cambio a través de la resistencia generada por el entorno y la influencia en la conducta a nivel interno, son variables relacionadas de forma directa (Valencia Merizalde & Londoño Maya, 2012; Arras Vota, Jáquez Balderrama, & Fierro Murga, 2008).

Finalmente, y con respecto a los principales hallazgos encontrados en las investigaciones, se pudo observar que resaltan aspectos importantes que se plantean a nivel organizacional, en donde la alta gerencia puede desarrollar propuestas que mitiguen la resistencia a los cambios que se trazan y como se le puede dar manejo a esta apatía al cambio e implementación de la transformación organizacional en todos sus niveles y al interior de la organización.

Otro aspecto importante que juega un rol fundamental es el papel de los líderes en las organizaciones con procesos de cambio y/o transformación en su estructura o la forma

de ejecutar los procedimientos y procesos internos y que impactan en el desempeño organizacional y su evaluación, con el objetivo de que los líderes sean facilitadores en procesos de cambio, conduzcan al personal de la mejor manera y se consigan los resultados esperados por la alta gerencia, facilitando la transición hacia la nueva forma de ejecutar y materializar la misión organizacional, así mismo, producir los cambios culturales deseados con la menor resistencia de los colaboradores.

Las investigaciones se enfocaron en plantear propuestas de cómo manejar las situaciones que generan los cambios diseñados por las organizaciones, en especial la generación de estrategias encaminadas como mitigar la resistencia generada tras los procesos de cambio, y como este debe impactar en el desempeño y cultura organizacional, donde se identifican estrategias que son planteadas y propuestas por los líderes en todos los niveles, para implementar los cambios, dando a conocer al personal, y en general a los stakeholders que los cambios se producen debido a necesidades, aspectos por mejorar y nuevas expectativas que la organización enfrenta y se traza. De esta manera la comunicación y como punto principal el contenido del mensaje que se hace llegar a través de los líderes del cambio, manifestando con claridad las intenciones de la alta gerencia y los beneficios que conlleva el cambio en la comunidad laboral, logrando involucrar y ganándose la empatía del personal, alineándose con la estrategia institucional del modo de generar una participación colectiva y entorno a la cultura organizacional, de esta manera se resalta el rol del líderes en el uso de su lenguaje para inspirar y generar compromiso, empatía con las nuevas prácticas propuestas. Así mismo, la importancia de la eficacia en la estrategia de comunicación, la cual es de importancia en lo esperado por los líderes de comunicar eficazmente el mensaje.

La innovación organizacional, como influencia en los cambios propuestos y con el efecto en el desempeño de los colaboradores y en general a nivel, en los análisis encontrados se observó una fuerte influencia que esta tiene sobre el desempeño y con mayor influencia en la innovación técnica que la innovación administrativa, así de esta manera las organizaciones proponen con mayor frecuencia cambios en la cadena final de producción en cuanto a los productos y servicios, como en los procesos y cadena de producción, más que en cambios estructurales y procesos administrativos, sin desconocer de cierta forma que también se postulan resultados de estudios que plantean que las

organizaciones también deben tener en cuenta las innovaciones administrativas que mejoren y planteen la mejora continua para así materializar un mejor desempeño organizacional.

Por último, se concluye que en las investigaciones se le otorga una importancia que resulta relevante en todo proceso de cambio a la percepción que se tiene del proceso tanto a nivel interno como externo, debido a la influencia que esta pueda tener, sirviendo como facilitador o en por el contrario como factor generador de resistencia, siendo necesario que los líderes y la alta gerencia generen las estrategias necesarias para que la percepción sea la esperada y facilite el proceso de cambio organizacional.

Dado lo anterior, es posible plantearse como una cuestión interesante indagar por el cambio organizacional o proceso de transformación de una Institución Pública, donde se observa que hay mucho potencial de estudio para aportar al sector y en especial a las instituciones castrenses (militares) y a la situación actual que el país está viviendo con todos los cambios en materia de seguridad, teniendo en cuenta factores relevantes que influyen como la economía y el entorno de la globalización, los cuales están llevando a las organizaciones a tener cambios rápidos y constantes.

Marco teórico

Una aproximación al Cambio organizacional

En una búsqueda continua de la eficiencia a nivel organizacional en los sectores privado y público, como producto de múltiples factores entre ellos, el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que a nivel interno se ejecutan en toda organización y teniendo siempre como meta mejorar el desempeño a nivel organizacional y multiplicar las utilidades y beneficios para los *stakeholder*,⁵ ha conllevado a que todo tipo de organización plantee cambios en sus niveles y así lograr con innovadoras propuestas en sus estructuras y planteamientos de reingeniería en los procesos de administración, industrialización y/o servicios, la generación de cambios y/o transformación organizacional.

⁵ Stakeholder (partes interesadas): según Freeman (2010) "Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa".

De acuerdo con Pardo & Díaz (2014) el cambio organizacional consiste no solo en hacer de otra forma las cosas e implementar planes de innovación, sino que radica en realizar transformaciones en los procesos, estructura y personas con el objetivo de buscar cambios en los resultados.

Así de esta manera, se logra mejorar las competencias y el desempeño en un entorno cada vez más competitivo y globalizado, enfrentando desafíos organizacionales en como formular y alinear la estrategia con los factores de cambio y esto se materializa logrando que la organización modifique y asuma lo propuesto de una forma activa y no generando resistencia.

Teniendo en cuenta diversos conceptos propuestos, así como lo refieren Johnson, Scholes & Whittington (2006) los colaboradores le apuestan a mantenerse en la zona de confort o estáticos en la ejecución de las tareas y procedimientos de las organizaciones, así como a la actual cultura organizacional, ya que en lo tradicional encuentran valía en el quehacer diario, de esta forma las personas generan un efecto contrario al de fluir con los cambios propuesto y aparece el efecto de la resistencia al mismo (pág. 502).

De esta forma y bajo una estrategia de desarrollo adaptativo con cambios paulatinos y planeados, la organización proyecta el resultado de un cambio general a nivel estructural. El éxito esperado a nivel estratégico se materializa cuando los cambios propuestos a nivel organizacional dan forma al cumplimiento de los objetivos trazados, así pues estos se deben incorporar a la estrategia general y deben obedecer a la cotidianidad de la organización, influyendo de forma sustancial a la par con el cambio de la cultura organizacional, empezando por cambiar el comportamiento de los colaboradores en la organización, entendiendo que todo cambio que se desee emprender, por más positivo que se prevea en cuanto al efecto en el desempeño organizacional causará fricción, y no será fácil su implementación, ya que el personal intrínsecamente actúa bajo paradigmas, los cuales tendrán que modificar y habituarlos a la cotidianidad que propone el cambio (Watkins, 2013).

Otro aspecto importante sobre cómo se puede desarrollar una estrategia de cambio al interior de una organización es que la naturaleza misma del proceso de transformación se lleve a cabo con la materialización de metas y objetivos trazados a corto plazo, así este

proceso se puede relacionar con el conocimiento, competencias, habilidades de los colaboradores en la rutina diaria de la organización.

Esto se apoya en Malott (2001) y Armenakis y Bedeain (1999) citados por (Negrete, 2012) quienes afirmaron que: la mejora continua e innovación (*kaizen*⁶) como aspecto trascendental en toda organización y como punto de partida para que los colaboradores se ajusten a los cambios paulatinos pero continuos que propone todo cambio organizacional como consecuencia de la alteración de las actividades diarias en un entorno volátil e inconstante, donde los cambios se originan tanto por fuerzas exógenas, como por ejemplo el Gobierno con su política de estado y de gobierno, así mismo, por fuerzas endógenas que se relacionan con el desempeño laboral.

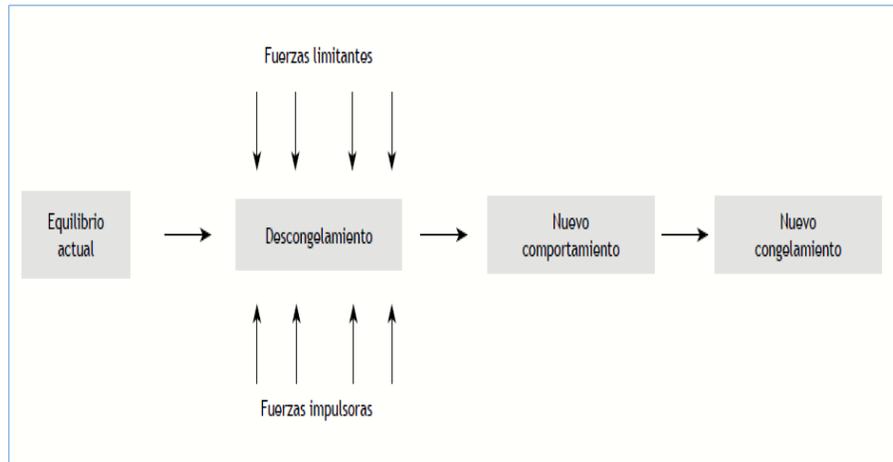
Como plantea Pardo & Díaz (2014) el cambio organizacional:

No es un concepto nuevo ya que se ve reflejado desde el modelo de Kurt Lewin (1951), el cual hace referencia a que las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo (pág. 43).

Igualmente es importante considerar que se puede encontrar en el estudio que una de las variables más importante y con más influencia en todo proceso de cambio es la generada por el rechazo a alienarse con las políticas, tareas y procedimientos, propuestos por la alta dirección y de esta manera se plantean alternativas que anticipen esta y más variables que van en contravía de lo propuesto para que la organización fluya en su intento por ser eficiente y eficaz en el proceso de cambio que adelanta. (Pardo & Díaz, 2014)

⁶ Kaizen: según el Masaaki Imai (2012) concepto japonés de mejora continua en el día a día a través del cambio e innovación incremental.

Figura 1: Modelo de las seis Fuerzas del cambio organizacional



Modelo de las seis Fuerzas del cambio organizacional de Kurt Lewin (1951), tomado de (Negrete, 2012) citado por Pardo y Díaz (2014)

De esta manera, Pardo y Díaz (2014) plantean los siguientes aspectos para medir al final el efecto de cambio.

- Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio. Equipos de trabajo tomados por sorpresa o con expectativas negativas frente al cambio obstaculizan el proceso.
- Los colaboradores requieren de tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio, sin embargo, los gerentes esperan cambios y resultados rápidos sin recordar que personas no comprometidas con él son más obstáculo que ayuda, hay que convertir al grupo en aliado estratégico.
- Tener objetivos claros, medibles, cuantificables en términos de resultados y de efecto rápido para motivar al grupo.
- Retroalimentar el proceso constantemente. Colaboradores informados serán colaboradores comprometidos con el cambio.
- Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio. (pág. 43)

El cambio como el paso de una condición a otra, en donde existe una afectación para las personas, grupos y organizaciones por igual (García Rubiano & Forero Aponte, 2013),

no es distinto para las instituciones públicas deben adoptar y evolucionar incorporando internamente procesos de cambio organizacional yendo a la par de los cambios tecnológicos, adecuación del tamaño de institución, por las necesidades mismas de la Sociedad y del Gobierno.

De acuerdo a Chruden & Sherman (1993), citados por García (2010) existen cuatro señales por las cuales las organizaciones deben realizar cambios:

- Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas.
- Aumentar la lucratividad.
- Ser una fuente de empleabilidad.
- Contribuir a la satisfacción y bienestar social de las personas (pág. 15).

El cambio organizacional concebido como la prospectiva esperada y resultado de una serie de eventos planeados que garanticen el mejoramiento del presente de la organización (Tripier, 2002, pág. E/5) se tiene como consecuencia un desequilibrio que al finalizar y como resultado de la serie de eventos, genera nuevamente para la organización un estado deseado, otro concepto o definición del cambio organizacional es como la organización a través de la implementación de nuevas capacidades, competencias y formas de materializar el quehacer diario se moldea a los ambientes cambiantes. (Gimon, 2001)

Las organizaciones se ven obligadas a realizar procesos de cambio, debido a diferentes necesidades de sostenibilidad, innovación, evolución o por un crecimiento institucional, así pues. De acuerdo con Yáber, Malott y Valarino (1998) citado por García, Navarro & Londoño (2009), las razones por las que se realizan procesos de cambio en las organizaciones son:

- Para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Por las nuevas tendencias administrativas.
- Por presiones del entorno, desempeño y competencia.
- Por problemas financieros.
- Por acomodamiento en mercado.
- Como respuesta a las alianzas estratégicas, riesgos, licencias, ect.
- Por la adquisición de tecnología.
- Transformaciones en el entorno socioeconómico.

- Política mundial.
- Por el papel del estado.
- La competencia global.
- Los desastres naturales (p. 145)

Tipología del cambio organizacional

De acuerdo con Ulrich (1997) hay siete factores críticos que se deben considerar en una empresa que se encuentre en un proceso de cambio organizacional así:

Figura 2: factores críticos que se deben considerar en una empresa que se encuentre en un proceso de cambio organizacional



Ilustración 1 fuente (Ulrich, 1997)

De la figura presentada anteriormente, es evidente que el liderazgo es uno de los factores críticos para el cambio, de acuerdo con Ulrich (1997), lo que es coherente con lo planteado por García y Campos (2010) quienes afirman que el poder hace parte fundamental del análisis del cambio organizacional y no se puede desligar porque este se encuentra directamente relacionado, debido a que para que estos se den en una empresa de

forma exitosa, deben estar motivados por la alta gerencia, y es precisamente en esta donde se concentra la mayor fuente de poder en una organización, y principalmente es la que direcciona y planifica los cambios a realizar en todos los niveles, incluyendo el nivel estratégico.

Para Blau (1964) citado por García & Campos (2010) el poder es conseguir que una persona materialice una idea o se piense en ella sin que haya tenido la intención de tenerla en mente o realizarlo por sí misma, consiguiendo convencer de pensar y proceder de determinada forma, con el propósito de conseguir unos objetivos determinados.

De este modo se puede decir que tanto el poder y el cambio están estrechamente relacionados y de correlación o correspondencia, cualquier organización puede iniciar un proceso de transformación, de ahí su importancia y la influencia que puede llegar alcanzar el poder y la autoridad en la resistencia que origina todo proceso de cambio organizacional.

Como propone García (2010), los siguientes cuatro tipos básicos de cambios pueden ser considerados como estratégicos en toda organización:

- Los cambios tecnológicos: son modificaciones en el proceso que proporcionan una base de conocimientos y habilidades que permiten contar con ventajas contra los competidores por el uso de tecnología moderna o de punta que están diseñados para hacer más eficiente la producción y la operación en general; incluyen tecnología de manufactura y servicios; abarcan métodos, equipos y flujo de trabajo.
- Los cambios en productos y servicios: incluyen pequeñas adaptaciones a los productos ya existentes o líneas de productos, están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores que permiten moverse a nichos de mercados más rentables.
- Los cambios de estrategia y estructura: corresponden al sector administrativo de la organización, incluye la supervisión y la administración de la misma y los cambios en la estructura, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control. Los cambios de estructura y de sistemas por lo general van de arriba hacia abajo, en tanto que los cambios de productos y tecnologías pueden venir de abajo hacia arriba.

- Los cambios en la gente y la cultura: se refieren a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamientos de los empleados. Se puede desear. (pág. 3)

Por otra parte, se exponen tres tipos básicos de cambio que representan la tipología del cambio según Ortega & Quirant (2006), que se presentan con el fin de adaptarse a los cambios generados en su entorno interior y exterior, estos tipos son:

- Cambio evolutivo: el cambio se da de manera lenta y moderada, el statu quo varía muy poco.
- Cambio revolucionario: el cambio tiene una influencia en las expectativas de las personas involucradas, generando esto alta resistencia, el statu quo varía de manera rápida e intensa.
- Cambio sistémico: el cambio se da de manera planeada, por lo cual se tienen en cuenta los mecanismos considerados como los más adecuados con el fin de que las personas lo reciban como un aliado, el statu quo se transforma de manera progresiva, de manera analítica y corrigiendo los errores que se van presentando. (págs. 52).

De lo expuesto anteriormente, se evidencia que en todo proceso de cambio es importante tener en cuenta la percepción que tiene las personas sobre el cambio que se está generando.

Resistencia al cambio.

Según Davis y Newstrom (1999) citados por Alles (2007) "la resistencia al cambio consiste en la conducta de un empleado tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima" (pág. 118).

Así mismo, para Davis y Newstrom (1999) citado por Alles (2007) conceptúan tres posibles razones principales que pueden generar resistencia al cambio:

- Simplemente porque no les agrada el cambio en sí mismo, o bien porque afecta sus valores éticos o creen que la acción a implementar es técnicamente incorrecta.
- Por problemas provocados por el método o la forma en que se introduce el cambio.
- Por percepciones de inequidad: cuando unos experimentan que se les obliga a cambiar y los beneficios los reciben otros. (pág. 119)

Así pues, se plantea que la resistencia al cambio es una reacción normal y frecuente que se presenta y observa ante situaciones de cambio, pues la tendencia es mantener una estabilidad y una variación mínima. De acuerdo con Gutiérrez y Piedrahita (2005), en el proceso de la resistencia al cambio se presentan las siguientes etapas:

- Negación: en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad y se le dificulta dominar la nueva situación llevan a las personas a querer quedarse en el pasado.
- Defensa: se genera una negación al cambio a partir de aferrarse a las tradiciones y costumbres llevando a reacciones de ira o apatía. En esta etapa, también se empiezan a generar las primeras valoraciones de ventajas y desventajas ante el proceso de cambio.
- Aceptación: las personas se sienten impotentes para impedir el cambio, percibiendo respuestas ineficaces, sin embargo es en esta etapa en donde se empiezan a buscar nuevas soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.
- Adaptación o asimilación: en esta etapa, las consecuencias del cambio se empiezan a hacer evidentes y a generar satisfacción en las personas, generando sentido. (pág. 49).

Como lo propone García (2010) los principales problemas o fuerzas restrictivas que se pueden presentar en el cambio son los que mantienen la homeostasis de la organización y merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado, si se logran cambiar estas fuerzas o atacar sus funciones básicas, se tendrán muchas más posibilidades de lograr el cambio. Entre otras, las principales fuerzas opositoras del cambio pueden ser:

- La cultura organizacional: de las tres, ésta puede ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. Con frecuencia, las personas permanecen en las organizaciones porque el trabajo ahí realizado les identifica con sus metas y objetivos personales, o de cierta forma su personalidad y su cultura se identifica con ella. “De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional o la manera de hacer las cosas” (Stoner, *et al.*, 1996: 455).
- El interés propio: aun cuando las personas se identifican con sus organizaciones, también se interesan por su persona, sus intereses personales que se ven amenazados, a cambio de su trabajo, esperan una recompensa de igual intensidad a la de su esfuerzo. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un período de ajuste físico y emocional, posiblemente incomodo mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o al trabajo rediseñado.
- La percepción de las metas y estrategias de la organización: estas son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. En ocasiones los empleados no entienden que se requiere una nueva meta porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además, quizá añoren los “viejos tiempos” y se resisten a cambiar a las nuevas metas porque se sienten cómodos por el desequilibrio en que se encuentran provocado por el cambio. (pág. 4)

Por su parte, Davis & Newstrom referenciado por (García Rubiano & Forero Aponte, 2013), expone que las causas para la resistencia al cambio son las siguientes:

- Lógicas o racionales: el tiempo extra requerido para el aprendizaje, la opción de desmejora en las condiciones
- Psicológicas o emocionales: el temor a lo desconocido, baja tolerancia a la incertidumbre, necesidad de estabilidad y seguridad.

- Sociológicas o de intereses grupales: oposición a valores grupales, intereses establecidos o interés de mantener su círculo de contacto (pág. 23).

Desempeño: una aproximación a su definición.

Como lo considera Lenghnick & Lenghnick (2009), la gerencia y el liderazgo de los recursos humanos plantea dos dimensiones: siendo una las metas y objetivos organizacionales trazados y la disponibilidad de los recursos con cuenta una organización para llevar a cabo una correcta administración del factor humano, generando una matriz de seis escenarios posibles: el desarrollo, la expansión, la productividad y el redireccionamiento, de manera que las organizaciones puedan formular una estrategia, integrando el capital humano con una estrategia competitiva e integral, obteniendo un desempeño adecuado a largo plazo.

Otra perspectiva importante es como lo plantean Delery & Doty (1996), en el libro *Modos of theorizi in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions* citados por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) quienes contrastaron empíricamente tres perspectivas teóricas para predecir el desempeño de la empresa: universalista, contingencial y configuracional.

- Perspectiva universalista. En este enfoque se acepta como un hecho que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras y que las organizaciones deberían adoptar dichas prácticas. El proceso predictivo es muy sencillo: “el uso de prácticas específicas dará como resultado un mejor desempeño organizacional
- Perspectiva contingente. Asume que las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización, para ser efectivas, deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa. Uno de los principales factores contingentes es la estrategia (en consecuencia, debe escogerse un modelo estratégico para formular las predicciones⁷). La

⁷ Modelo más empleado en recursos humanos es la tipología de Miles y Snow (1984), quienes proponen tres estrategias: prospectiva (proclive al cambio, al desarrollo de productos y mercados), defensiva (se concentra en la eficiencia de los métodos existentes) y analizadora (punto intermedio de las otras dos). Otra clasificación muy conocida es la de Porter: diferenciación, liderazgo en costos y estrategia de enfoque.

predicción implica que las prácticas específicas empleadas y el desempeño organizacional son contingentes con la estrategia que haya escogido la organización.

- Perspectiva configuracional. Parte de sistemas ideales de empleo⁸ y se pregunta cómo un conjunto de factores (o configuraciones), que constituirían un juego de variables independientes, está relacionado con la variable dependiente. Las configuraciones son constructos teóricos que se constituyen en ideales tipo y que no son únicos (múltiples configuraciones de los factores relevantes pueden obtener un máximo desempeño). Las predicciones se basan en el supuesto de que implementando el sistema de empleo escogido se obtendrá un alto desempeño organizacional. (pág. 246).

Adicionalmente, el cambio organizacional impacta sobre el desempeño organizacional de forma positiva o negativa y esto depende de factores tanto del entorno organizacional como de los factores internos o propios de la organización, podemos discernir basado en la teoría expuesta por los distintos autores que este último factor interno dependerá mucho como la organización se prepare para los cambios planeados y los que se susciten de forma espontánea derivados por esos cambios ya planeados, esta afectación dependerá en gran medida como se prepare el recurso humano para los cambios propuestos y como se faciliten los medios para ejecutarlos.

Método

Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo el tipo de estudio descriptivo, cuyo propósito permitió comprender, como se comporta la variable (desempeño) y como esta se ve impactada por el cambio organizacional, encontrando respuestas acerca de las causas o razones por las cuales ha afectado el desempeño organizacional, como consecuencia del cambio organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, esta investigación se desarrolló con un método cualitativo, el cual señala que “la investigación cualitativa

⁸ Delery y Doty (1996) proponen dos modelos: uno denominado sistema tipo mercado (poca promoción interna, poco entrenamiento, evaluación orientada al desempeño, etc.), y otro, sistema interno (caracterizado por la existencia de un mercado interno de trabajo).

estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco & Pérez, 2007, pág. 17).

Bajo este enfoque cualitativo se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

El diseño de la investigación se llevó a cabo bajo el estudio de caso, puesto que se realizó un análisis intensivo en una única organización (Institución Militar), en la cual se recolectó la mayor información posible que permita entender las variables que se relacionan como el desempeño y cambio organizacional, y, las implicaciones y desafíos que ha tenido que afrontar una parte importante de la institución como lo son los niveles tácticos y operacionales de la Especialidad de Seguridad y Defensa de Bases.

Sujetos/participantes

Los Sujetos que participaron de esta investigación fueron; 1 Oficial de grado Teniente Coronel, 3 Oficiales de grado Mayor, 1 Oficial de grado Capitán, 1 Oficial de grado Teniente, 1 Suboficial de grado Técnico Subjefe, 1 Suboficial de grado Técnico Primero y 1 Suboficial de grado Técnico Segundo, todos de la Especialidad de Defensa de Bases de las distintas Unidades Militares Aéreas.

El grupo fue seleccionado de manera intencional y las personas debían tener como mínimo cinco años de antigüedad, tener personal bajo su cargo y estar trabajando dentro de la especialidad como mínimo en los últimos 5 años.

Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: Cambios administrativos, cambios operativos, desempeño a nivel táctico, desempeño a nivel operacional. De las cuales se plantearon las siguientes categorías de rastreo / análisis de datos.

Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO DE LA INFORMACION
Describir los cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional.	Cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico.
Describir los cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel Operacional.	Cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel Operacional.
Describir el efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.
Describir el efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.
Describir los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la contextualización teórica que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación al cambio organizacional y el desempeño organizacional, seguidamente se realizó el marco de referencias.

La segunda fase se realizó llevando a cabo un trabajo de campo, en la cual se desarrolló el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos propuestos para la recopilación de la información requerida.

La tercera fase fue la organización, análisis y presentación de los datos encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y con relación a los objetivos propuestos, la presentación se realizará bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido del mismo. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las

entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas.

Finalmente, se tomó algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis y posteriormente se procedió con la elaboración de las conclusiones.

Análisis y Resultados

Los resultados que se presentan a continuación, obedecen al trabajo desarrollado y llevado a cabo a un personal de Oficiales y Suboficiales, quienes respondieron el protocolo de entrevista la cual se realizó y diseño con mira a la obtención de unos resultados cualitativos que permitieron discernir el objetivo planteado en esta investigación, para lo cual se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a nueve participantes del estudio. Inicialmente, se presentarán los datos sociodemográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior, se presentarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: Cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico, cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional, efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas, efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas y por último los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases.

Teniendo en cuenta que, para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por dos o tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad, en términos generales, evidencian el siguiente perfil sociodemográfico y socio-laboral de los participantes. Participaron de 8 hombres y 1 mujer, cuyas edades oscilaban entre los 34 y 43 años; lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en edad de productividad laboral promedio del país. Sus posiciones laborales y jerárquicas están comprendidas en mandos medios debido a su grado y antigüedad, teniendo los Oficiales la característica de tener un equipo bajo su mando y relacionado directamente con el proceso tanto táctico como operacional de la Especialidad Defensa de Bases (SDB).

La antigüedad de los 9 participantes está dentro del rango de los 5 años y 25 años de servicio, teniendo en cuenta que el participante con menos tiempo fue recientemente ascendido a ocupar ese cargo por ascenso en el grado a capitán; sin embargo, los participantes anteriormente a sus cargos actuales han tenido contacto directo con todo el proceso de proyección que se relaciona directamente con el rango ostentado dentro la Fuerza, lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre lo indagado siendo esto factor relevante para la investigación.

Los participantes en la categoría de Oficiales son profesionales en su mayoría en áreas de la administración y los Suboficiales son Tecnólogos en el área de la Seguridad Aeroportuaria.

Cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico.

Los cambios administrativos que ha tenido el proceso de Seguridad y Defensa de Bases obedeciendo al cambio organizacional de la Fuerza y con relación a la percepción general del cambio que los nueve participantes tienen, se pueden enmarcar en dos categorías, donde una de ellas sería la percepción del nivel operacional direccionado desde la Jefatura de Seguridad y Defensa y la otra sería la percepción que concibe el personal de nivel táctico, y como producto de la materialización de las entrevistas a los participantes, se realizaron 4 a Oficiales Superiores y 1 Oficial Subalterno, así mismo, a 1 Suboficial de grado Técnico Primero que se encuentran posicionados 1 en el nivel operacional y 3 en el táctico consideraron que el proceso de cambio organizacional de la Fuerza disgregó de una

forma positiva y conveniente para la Jefatura de Seguridad, trajo aspectos positivos para la administración del proceso de Seguridad y Defensa, haciendo más dinámica la administración de subprocesos internos que se llevaban a cabo desde la Jefatura de Seguridad y Defensa.

Como por ejemplo lo que concierne al manejo relacionado con el material de guerra y el manejo del talento humano; en contra parte los otros 3 participantes que siendo 2 del nivel operacional y 1 del táctico consideran que el cambio organizacional de la Fuerza no favorece la especialidad en su rol autónomo de poder tomar decisiones en cuanto a temas administrativos cruciales para el crecimiento de la especialidad y del área funcional como por ejemplo la administración de personal, los cuales no permiten una vez sucedido el cambio organizacional una autonomía que va en procura de suplir las necesidades reales existentes del proceso de seguridad y defensa.

Manifestando lo siguiente el personal entrevistado: Sujeto 1 (Mayor) *“Se han presentado cambios administrativos (...) siendo de esta manera más productivo el manejo de la información clasificada llevando a cabo operaciones de gran importancia para la nación, donde se suman esfuerzos conjuntos entre las Fuerzas militares para alcanzar las metas propuestas del Plan de Gobierno en Seguridad Nacional”*; Sujeto 3 (Teniente Coronel) expone que *“Conlleva a una mejor administración y planeación en la consecución de los recursos. Se ha visto por mi parte que se está optimizando el cumplimiento misional a nivel operacional generando garantías y altos estándares de transparencia en las actuaciones de los integrantes de la institución”*.

El Sujeto 8 (Mayor) menciona que *“la concepción del cambio organización a través de la transformación de la Fuerza en todos los niveles del mano y jerárquicos, donde se proyectó tener una estructura más plana y mejor organizada teniendo en cuenta los roles en el cumplimiento de la misión fue muy acertada ya que el personal puede dedicarse en un alto porcentaje al cumplimiento de sus funciones propias del cargo teniendo en cuenta que como producto de esta nueva organización el manual de funciones y competencias también al momento se está reestructurando y de forma positiva reflejara realmente el quehacer de cada funcionario (...), ha quedado evidencia que las cargas administrativas se han equilibrado y ha impactado el desarrollo operacional de la Fuerza en las especialidades operativas y en especial el manejo de los recursos que soportan la*

operatividad se gestionan de mejor forma ya que el personal es más idóneo”; Sujeto 5 (Técnico Primero) manifiesta que desde el nivel táctico y de acuerdo a su experiencia en el proceso de cambio, evidenció que a nivel operacional y *“Partiendo de una premisa como es el crecimiento personal y profesional de cada uno de los integrantes de la Fuerza, todo cambio es positivo y no debe generar resistencia, lo que nos pone retos a nivel académico y de superación personal, en ese orden de ideas el personal a nivel operacional se ha visto unos con la motivación y otros en la obligación de prepararse más académicamente y mejorar las competencias para la ejecución y el cumplimiento de la normatividad que ha conllevado el proceso de transformación y de esta manera asegurar la eficiencia en la institución”* por otra parte manifiesta que a nivel táctico *“Los cambios que se han podido palpar han sido los resultados en la claridad de la ejecución de la misión ya que se ha visto que a nivel operacional se han realizado ajustes doctrinarios como producto del fortalecimiento de la especialidad y los cambios en los roles encaminados a las capacidades que los hombres y mujeres de seguridad y defensa desarrollan ha permitido que se mejore en aspectos como: El estudio y reestructuración de manuales, directrices, directivas, instructivos y formatos mejorando la planeación para la ejecución y toma de decisiones”*.

Por otro lado, se contó con una entrevista a un Oficial Superior que se desempeña en un área nueva (centro penitenciario militar) que está inmerso dentro del área funcional de la seguridad y que tampoco fue ajena al cambio organizacional siendo el sujeto 7 (Mayor) enunció que *“Desde el cargo de Jefe OFAPC⁹ se vislumbran diferentes situaciones que impactan a diversos niveles, ya que en el proceso de transformación de la Fuerza la OFAPC es una estructura emergente y debió concebirse desde cero, ya que no obedecía a capacidades o responsabilidades características o asignadas a la Fuerza.*

Administrativamente debió decidirse el nivel a cuál correspondería la administración de los recursos, talento humano, contratación, nóminas, bienestar, etcétera; pero de igual forma, la administración que se realiza al personal privado de la libertad (condenados o sindicados) y que debe articularse con el Instituto Nacional Penitenciario y la administración de justicia colombiana.

⁹ OFAPC: Oficina de Asuntos Penitenciarios y Carcelarios.

La creación de esta nueva estructura organizacional incluye la capacidad de armonizar la administración de los recursos por parte de la FAC, involucrando diferentes Unidades Militares Aéreas, Comandos, Jefaturas y Organizaciones Estatales que están inmersas en los procesos de la OFAPC y que ejercen control, supervisión y auditoría constante. Concluye que el cambio organizacional para el área de reclusión fue positivo ya que, así como inició la transformación nació la organización estructural del nuevo centro penitenciario y carcelario.” De igual forma el Sujeto 6 (Técnico Segundo) enuncia que a nivel táctico “Los cambios que se tuvieron en la administración derivaron la necesidad de cumplir requisitos de la administración de justicia y organización interna de la Fuerza. La OFAPC debe depender organizacionalmente de una estructura estratégica que le permita tomar decisiones sobre situaciones jurídicas sin intervención de otros niveles, pero requiere apoyo de las Jefaturas para la asignación de personal que ocupe los cargos y de igual forma, requiere de Unidades Militares que soporten las cargas administrativas y contractuales”.

El sujeto 9 (Teniente) siendo la única mujer encuestada y que se encuentra en el nivel táctico mencionó que *“En ocasiones hay confusión en el nivel táctico de la dependencia a la cual se debe realizar el reporte de actividades y/o solicitud de trámites, inclusive constantemente es requerido el envío de la misma información o relacionada, a diversas Jefaturas, presentando un desgaste administrativo, aun así y con ciertas falencias hay procedimientos de mayor peso como el realizado por el almacén de Armamento Terrestre y los Sistemas Electrónicos de Seguridad que son responsabilidad del Grupo de Seguridad, y dependen de JELOG y JETIC respectivamente, lo cual ha conllevado a que el control y supervisión sea más estricto y especializado, de forma positiva”.* Así mismo, relaciona los cambios que se generaron a nivel táctico como *“La administración de la intendencia del personal de Soldados, y la supervisión de la administración de los Comedores de Tropa, los cuales no se ha logrado responsabilizar en su totalidad al Grupo de Apoyo Logístico, ya que los Grupos de Seguridad debe designar un Oficial y/o Suboficial para ejercer el control y solución de novedades como función adicional a su cargo principal sin que tenga relación y como el Almacén de Armamento Terrestre dejó de pertenecer a un Escuadrón, lo cual es positivo por control interno”.*

Así mismo, algunos participantes manifiestan que el cambio es un proceso que no generó aspectos positivos y que por el contrario el efecto fue negativo, como por ejemplo el sujeto 2 (Capitán), quien afirma que este proceso de transformación lo que hizo fue torpedear la especialidad como lo menciona en este aparte y que de acuerdo a su experiencia en el proceso de cambio evidenció que: *“La complejidad en la aprobación de actividades y tareas de cada uno de los procesos, llevando consigo confusión y falta de claridad de procedimientos, responsabilidades y responsables de los mismos, donde algunas tareas se volvieron más ineficientes en función del tiempo de respuesta generando más tramites y burocracia.*

Adicional a esto, existe un error en el proceso de transformación, toda vez que esta se llevó a cabo solamente a nivel central y en las unidades se continua con la organización tradicional, generando un sin número de inconvenientes que han generado desgaste administrativo y de recursos contrario a la filosofía de la transformación.

La administración de la intendencia del personal de soldados, las solicitudes de mantenimiento y adquisición de material y equipo especial (armamento y municiones). El autocontrol al interior de los procesos de control fiscal se dejó de realizar, como resultado de los nuevos organigramas en los Grupos de Seguridad, este el caso de la eliminación del cargo del especialista soldados, quien entre sus funciones controlaba las planillas de devolución de alimentos del personal de soldados, dando lugar a una falta de control respecto a esta tarea, que se evidencia en la apertura de investigaciones administrativas a los comandantes de GRUSE.

Otro cargo de control fiscal es el del Jefe Sección de Material en los grupos de seguridad, quien velaba por el cuidado, conservación y buen uso del material de guerra, parque automotor, armamento y municiones, actualmente se evidencia una falta de planeación para el mantenimiento automotor, falta de gestión en la adquisición de intendencia, perdida de material de guerra, desfalcos en los partes de municiones de los almacenes, de los cuales también existen actualmente investigaciones , administrativas, disciplinarias y penales las cuales se encuentran actualmente en curso”.

El Sujeto 4 (Técnico Subjefe) indico que el proceso de transformación o cambio organizacional repercutió en forma negativa afectando de manera notable la especialidad como lo menciona en este aparte *“Es evidente que la representación que se tuvo en la mesa*

de transformación no la más idónea ya que desde el área funcional no se le dio la importancia necesaria enviando un equipo multidisciplinario a realizar los aportes necesarios para que la especialidad creciera como debió presentarse ya que los hombres y mujeres de seguridad somos una pieza fundamental en el desarrollo de las misiones que lidera la Fuerza y cómo es posible que la jefatura se haya disminuido en sus capacidades administrativas de manejo y control en un 100% a tal punto de ni siquiera llegar a control de forma directa la planta de Soldados que son la materia prima o el recurso humano primordial en el cumplimiento de la misión del proceso de (SDBA)''.

Por lo anterior, se puede concluir que 5 participantes de nivel táctico y 2 del operacional perciben el cambio como un proceso necesario y con resultados positivos teniendo en cuenta que las Unidades Tácticas de Seguridad y Defensa de Bases, solo perciben lo referente al rol misional de las UMAs (Unidades Militares Aéreas) y tan solo 1 participante de nivel táctico y 1 de nivel operacional perciben estos cambios de forma negativa de acuerdo a las características y manejos que a nivel operacional se maneja del proceso a nivel general de todas las unidades en una Institución de carácter Militar. Dejando así el interrogante de cómo los distintos niveles jerárquicos perciben los resultados del proceso de transformación.

Teniendo en cuenta el rol que tienen los participantes con relación con el cumplimiento de la misión y su función dentro de los niveles operativos y tácticos, y como estos se relacionan con el proceso de cambio organizacional. Se evidencian dos claras tendencias una que representa la parte operacional donde el proceso de cambio no ha sido el esperado y por el contrario este ha impactado de forma negativa o no esperada ya que este proceso trajo consigo cambios estructurales como lo mencionan los Sujetos 2 y 4. Caso contrario a lo que piensa o estima el nivel táctico que son los casos de los Sujetos 1, 3, 5, 6, 7, 8 y 9. Que asimilan este proceso transformacional de forma positiva en la especialidad.

Así pues, el rol en todos los entrevistados y su visión de los cambios administrativos se ve desde la perspectiva de la cual se haga parte en este momento sea el operacional o el táctico.

Por último y de forma muy general los entrevistados perciben el proceso de cambio organizacional y cambio a nivel de área funcional como un proceso positivo y necesario

hablando del nivel táctico en las Unidades Militares Aéreas. Contrario a lo que piensan los del nivel operacional.

Cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional.

Los cambios operativos que han surgido a raíz del proceso de cambio organizacional el cual se dio de forma integral en una Institución de carácter Militar de ahora en adelante. Visto desde el proceso de Seguridad y Defensa en lo que refiere la forma de hacer la seguridad de las Unidades Militares Aéreas de ahora en adelante (UMAs), ha tenido influencia en los dos sentidos si se habla de una forma de medición positiva o negativa; esto en cumplimiento de las directrices que por su rol misional emite la Jefatura de Seguridad y Defensa a todas las unidades tácticas en las Bases Aéreas. Llámense estas Comandos Aéreos o Grupos Aéreos. Debido a la reestructuración las UTSDB por su sigla y a lo que conoce como las Unidades Tácticas de Seguridad y Defensa de Bases, con respecto a la percepción de los nueve participantes de los cambios operativos acaecidos y como resultados de las entrevistas efectuadas se encuentran dos tendencias; una que se percibe a nivel operacional que es un nivel medio-alto que es el de la Jefatura de Seguridad y Defensa y por otro lado el nivel táctico en las UMAs.

Como producto de estas percepciones y tras la materialización de las entrevistas que se realizaron; se considera que el proceso de cambio organizacional de la Fuerza, los cambios tecnológicos y las nuevas amenazas que atentan contra la seguridad nacional, ha ocasionado que los cambios operativos y tácticos en el desarrollo del cómo se hace la seguridad de las UMAs cambie y evolucione, para así consolidar la seguridad y defensa de las Bases y garantizar a su vez la seguridad de la Nación y cumplimiento misional de la FAC.

Este concepto es generalizado en los nueve participantes de las entrevistas tanto del nivel operacional como el táctico, los cuales han considerado que estos cambios impactan de manera positiva el cumplimiento de la misión institucional. Como producto de cambio organizacional de la Fuerza favorece a la especialidad hablando de las capacidades distintivas del personal de SDBA, como, por ejemplo: los cambios generados en la separación de los CEA sigla usada para los Comandos Especiales Aéreos que pasaron de

pertenecer al área funcional de la Jefatura de Seguridad al Comando de Operaciones Aéreas (COA) y Jefatura de Operaciones Especiales (JOE). Debido a esta organización trajo consigo aspectos positivos como mejorar sus capacidades operacionales con entrenamientos y dotación de equipos especializados que tal vez no se hubiesen logrado de no estar bajo la estructura jerárquica del COA.

Manifestando lo siguiente el personal entrevistado:

El Sujeto 1 (Mayor) enuncia que los cambios a nivel operacional y vistos desde el nivel operativo *“han impactado de forma positiva y con el efecto en la proyección del personal de seguridad y defensa de bases ya que el desarrollo operacional ha contado con más apoyo en el presupuesto para la adquisición de los equipos necesarios para el desarrollo de la misión como por ejemplo el apoyo recibido por parte del Comando de Operaciones Aéreas a los hombres con capacidad de recuperación de personal, los cuales han recibido equipos que antes no proporcionaba el área funcional por la limitación de los recursos”*.

El Sujeto 2 (Capitán) menciona que *“Los cambios operativos como consecuencia del cambio organizacional han proporcionado que la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases y el Comando de Operaciones Aéreas, orienten al personal hacia sus capacidades distintivas (Tiradores Escogidos de Plataforma-TEPLA, Recuperación de Personal-RP, Intervención y Maniobras con Explosivos-IMEX), transformando su espectro para tener un papel más determinante en las operaciones especiales aéreas”*; así mismo, los aspectos positivos manifestados por el Sujeto 3 (Teniente Coronel) *“Se lidera dentro la Fuerza y en el ámbito de seguridad nacional, el proyecto para protección contra sistemas de aeronaves pilotadas a distancia (Unmanned Aircraft System – UAS), presentando la necesidad ante al alto mando desde el año 2016 y supervisando el contrato para adquisición de este tipo de sistemas en el año 2019. Desde el año 2014 se presentó el proyecto para incorporar Sistemas Tácticos de Vigilancia y Reconocimiento para Protección de la Fuerza (SIVAR), donde las UTSDB¹⁰ emplean drones de nivel táctico para complementar las operaciones de seguridad, defensa y EPP”*.

¹⁰ UTSDB: Unidad Táctica de Seguridad y Defensa de Bases.

Por su parte El Sujeto 4 (Técnico Subjefe) mediante su explicación de la doctrina conjunta realiza el aporte de la importancia de por qué el cambio trajo aspectos positivos en la parte operativa a nivel operacional, puntualiza que *“La Fuerza busco con el cambio organizacional una organización más polivalente, interoperable con mayor capacidad de estar alineados a nivel internacional con potencias en aviación militar y con gran capacidad de despliegue operacional generando cambios siendo más efectivos y especializados con mayor control en los recursos humanos y administrativos aumentando mayor velocidad de respuesta para entregar un producto de mejor calidad a el pueblo colombiano”* así mismo, nos enuncia que *“teniendo en cuenta los niveles doctrinarios que rigen las Fuerzas Militares y a los cuales no somos ajenos, el cambio organización trajo consigo la separación de las capacidades operativas del personal de la especialidad de seguridad y defensa los cuales por doctrina en el desarrollo de la operaciones en apoyo a la Fuerza, deben pertenecer a un nivel más operacional como lo es el Comando de Operaciones Áreas y así poder ser partícipes del desarrollo de las Operaciones Conjuntas, Coordinadas e Interagenciales y así de esta manera alinearnos con la Doctrina Militar General, teniendo en cuenta que bajo el área funcional de seguridad y defensa no se cumplía la aplicación de la doctrina este cambio fue más que necesario y pertinente la separación al Comando actual”*.

El Sujeto 5 (Técnico Primero) manifestó que *“como producto de la transformación emergieron nuevos conceptos operativos para aprovechar el uso extensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la tecnología bien aplicada nos ayudó, por ejemplo: a organizarnos mejor, a aprender cosas nuevas, a llevar registro de nuestras tareas y avances personales o a acortar distancias con superiores o subalternos. Sin embargo, la otra cara de la moneda es que el mal uso de la información nos pone vulnerables ante las amenazas”*. Por su parte El Sujeto 6 (Técnico Segundo) desde su perspectiva enuncia que *“los cambios impactaron positivamente ya que se evidenciaron falencias que condujeron a planes de trabajo y planes de acción que conllevaron a que la Fuerza debió ajustar la forma en que hace operaciones, especialmente las relacionadas con la protección del componente físico, ya que la gestión del riesgo cambia desde las fuentes y consecuencias, debió entender las necesidades y así mismo adaptar los recursos, adquirir nuevos y entrenar el personal que asumiría las operaciones y protocolos propios*

de un establecimiento de reclusión del orden nacional (ERON)¹¹. Por lo tanto, el personal en un mediano plazo adquirió esas capacidades y competencias que mejoraron el cumplimiento misional”

El Sujeto 7 (Mayor) desde su perspectiva enuncia que *“Las capacidades distintivas de TEPLA¹², RP¹³, CEA, EXPLO y paracaidismo ya no son direccionadas, proyectadas ni desarrolladas por la JES, limitándola exclusivamente a la seguridad y defensa de bases, lo que beneficia de forma directa el cumplimiento de la misión propia de la especialidad”*. El sujeto 8 desde su experiencia en los Grupos Especiales y bajo la dirección del área funcional de seguridad y defensa menciona que *“cuando pertenecí a dos grupos especiales, uno que si bien era conformado por solo personal de la Fuerza Aérea como componente de uno mayor que fusionaba las tres fuerzas militares (EJERCITO-ARMADA NACIONAL-FUERZA AEREA COLOMBIANA), viví la experiencia de como el desarrollo de las operaciones conjuntas conllevaban una mejor organización e independencia del mando en una sola Fuerza y cuando hice la transición de pasar al grupo que solo dependía de una área funcional que no manejaba el concepto de doctrina conjunta, los procedimientos y el desarrollo mismo operacional era ineficiente lo cual después del proceso de transformación mejoro totalmente”*.

El sujeto 9 (Teniente) menciona que ella evidenció *“cambios drásticos en la proyección de las subespecialidades y/o capacidades distintivas de la especialidad seguridad y defensa de bases, si bien se ha fortalecido el apoyo al GROEA, se ha evidenciado una falta de apoyo y liderazgo a nivel de Grupos de Seguridad, ya que la Jefatura de Seguridad que es donde está el personal idóneo y experimentado de la especialidad, ya no tiene la autonomía en las decisiones. Se refleja que las decisiones son tomadas por otros procesos donde participan Pilotos, quienes no tienen una visión completa de la especialidad. Las decisiones tomadas han producido descontento en los hombres de Seguridad del nivel táctico”*.

¹¹ ERON: Establecimiento de Reclusión de Orden Nacional.

¹² TEPLA: Tirador Escogido de Plataforma Aérea.

¹³ RP: Recuperación de Personal.

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes a todo nivel tanto operacional y táctico perciben el cambio como un proceso necesario y con resultados positivos teniendo en cuenta que ha traído mejoras a nivel operativo el proceso de cambio organizacional mejorando las capacidades de los hombres y mujeres de SDBA¹⁴.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se evidencia a partir de las entrevistas que el cumplimiento del rol misional de las UMAs¹⁵, mejora con estos cambios y que a nivel operacional mejora la capacidad de respuesta ante la seguridad nacional con respecto al rol misional de la Institución.

De esta manera, el proceso de cambio organizacional visto desde los niveles operacional y táctico, los entrevistados tuvieron un enfoque en los cambios operativos y como este impactó la forma de cómo se ejerce la seguridad y defensa de bases en cada una de las UMAs.

Debido a que los entrevistados manifestaron que perciben este proceso de cambio como una evolución y mejoramiento de las capacidades del personal de la Especialidad de Defensa de Bases y como estos ejecutan las operaciones de seguridad para salvaguardar la supervivencia de la Fuerza y el rol constitucional de la misma, donde los entrevistados perciben que de su parte, el aporte que han realizado al cambio organizacional de la Fuerza está relacionado con el apoyo recibido de otras áreas funcionales que antes del proceso de cambio no se fijaban en mejorar las capacidades de los hombres y mujeres de SDBA.

Por último y en términos generales los nueve entrevistados perciben el cambio organizacional de la Fuerza, visto desde la perspectiva de los cambios operativos, como un proceso positivo y necesario dentro de la institución y por ende dentro de la especialidad, en el cual la única incertidumbre creada por el nivel operacional es la disponibilidad de personal para el cumplimiento de la misión en las UTSDB.

¹⁴ SDBA: Seguridad Y Defensa De Bases Aéreas.

¹⁵ UMAs: Unidades Militares Aéreas

Efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa Bases Aéreas.

El efecto en el desempeño a nivel táctico y en especial con el personal de la especialidad de Defensa de Bases, inmersos en el proceso de Seguridad y Defensa, como consecuencia del cambio organizacional de la Fuerza y con relación a la percepción general del efecto sobre el desempeño que los nueve participantes tienen, se halló que:

El Sujeto 3 (Teniente Coronel) como contra parte del resto de los participantes que manifiestan que el cambio es un proceso que generó aspectos positivos, manifiesta que este proceso de transformación en cuanto al desempeño lo ha afectado de forma negativa “(...) *ya que generó confusión en la responsabilidad operacional y control táctico de los Rescatistas de Personal - RP, los Tiradores Escogidos de Plataforma y Superficie – TEPLAS y los Comandos Especiales Aéreos – CEA, supeditándolos al COA a través de la JOE, quienes ejecutan operaciones y cumplen disponibilidades sin el conocimiento, control o autorización de la JES. Así mismo, dichas disponibilidades o comisiones afectan el quehacer misional de los Grupos de Seguridad, al asignar tareas al personal distrayéndolos del cumplimiento de su misión: PROTEGER EL COMPONENTE FÍSICO DEL PODER AÉREO Y ESPACIAL DE LA FAC*”. Lo anterior visto en términos de cómo afecta la disponibilidad de personal, para el cumplimiento del rol misional de los hombres y mujeres de SDBA.

Así mismo, El Sujeto 7 (Mayor) enuncia que como producto del cambio organizacional a nivel del área funcional de la seguridad y defensa *de bases* “(...) *está siendo direccionada por personal que compone el proceso de apoyo, en donde en algunos casos no se cuenta con la experiencia e idoneidad para la toma de decisiones basadas en una doctrina de SDB, lo cual ha traído consigo contradicciones a nivel operacional en cuanto al desarrollo de las actividades de seguridad y defensa de bases, como procedimientos, manuales, reglamentos y directivas que una vez son legalizadas se identifican posteriormente errores procedimentales y legales teniendo que derogarlas por que atentan contra la institucionalidad y legalidad de la fuerza.*

Aunque la transformación no se ha efectuado en su totalidad a nivel táctico se tiene evidenciado que posterior a su implementación el déficit de personal en los grupos aumentará dejando consigo una novedad operacional al no contar con personal suficiente para desarrollar las actividades de seguridad en las unidades y en cuanto al desarrollo de actividades de TEPLAS, RP, CEA, EXPLO, paracaidismo militar, se esperaba que la transformación fortaleciera la importancia de estas operaciones distintivas de la Fuerza, pero lo cierto es que en las unidades militares esta situación no se ha presentado, y por el contrario al no ser responsabilidad ya de la JES, no se evidencia un liderazgo desde el nivel central para el mantenimiento de estas capacidades las cuales han quedado a la deriva y corren el riesgo de perderse”.

El resto de participantes desde su punto de vista táctico y operacional a nivel de las UTSDDB, ven que la influencia ha sido positivo, los cuales han permitido que el desempeño mejore sus capacidades de cumplir con la misión, aunque si tiene en cuenta la reducción de personal, los tres participantes que son de nivel táctico consideran que el cambio organizacional de la Fuerza favorece la especialidad manifestando lo siguiente el personal de nivel táctico:

Sujeto 1 (Mayor) *“De manera positiva puesto que se muestra una hoja de ruta para que el comandante direcciona de la mejor manera el personal bajo su mando”;* Sujeto 2 *“La influencia a nivel táctico en el Grupo de Operaciones Aéreas ha sido muy bien visto por el alto mando, ya que el personal integrante de este, ha logrado especializar sus capacidades técnicas, tácticas y profesionales con capacitaciones en el exterior, con apoyo del Comando de Operaciones Aéreas y donde se han logrado resultados operacionales importantes para la Nación”;* por su parte el Sujeto 4 (Técnico Subjefe) ratifica que:

“En el nivel táctico el cambio organizacional de la Fuerza amplió el campo de acción de todos los componentes de la SDBA teniendo a los mejores hombres y mujeres y como referentes de todas las capacidades distintivas que tiene nuestra especialidad, posicionadas en el Comando de Operaciones Aéreas (COA) como lo son nuestros Comandos Especiales Aéreos conformados por el GROEA, Comando de personal (COP) nuestro personal con alta experiencia en el manejo del talento humano en Incorporación y en el Comando de Apoyo a la Fuerza (CAF) personal de administración de los recursos

Técnicos Almacenistas en todos los campos, realizando un trabajo alineado con el este nuevo proceso y direccionado a el cumplimiento de la nueva misión impartida por el comando de la Fuerza”.

El Sujeto 5 (Técnico Primero) manifestó que *“como consecuencia de estos cambios que en si impactaron a toda las áreas funcionales y en especial la encargada de velar por la seguridad y protección del componente físico de la Fuerza se ha visto un efecto en como la planeación que es un punto importante en el desarrollo de las actividades del rol misional de la especialidad de seguridad se ha fortalecido, ya que las diferentes unidades de acuerdo a la normatividad han nombrado y han asignado las funciones de acuerdo a la jerarquía y cumplimiento misional. Siendo así que la seguridad solo es posibilitada por personal experto en la materia y así garantizando la supervivencia de la Fuerza”*

Así mismo, el Sujeto 6 (Técnico Segundo) enuncia que como producto del cambio *“a nivel táctico el desempeño de la OFAPC ha permitido adquirir nuevas capacidades operacionales que se ajustan a estándares internacionales en el manejo de establecimientos de reclusión. El personal adscrito al área funcional cuenta con capacitación para realizar los protocolos correspondientes a la custodia, vigilancia y seguridad, donde se incluyen actividades y operaciones en las que se debe garantizar los derechos del personal privado de la libertad (PPL) y dándole cumplimiento a las órdenes judiciales. Adicionalmente se han requerido capacitaciones, entrenamiento y adquisición de equipos que complementen capacidades indispensables para identificación plena de identidades, dactiloscopia¹⁶ y equipos de control de masas. Así mismo, el sujeto 8 (Técnico Segundo) ve la influencia a nivel táctico positivamente ya que desde su experiencia menciona que *“la forma de operar a nivel táctico hablando de los Grupos o Unidades Tácticas de Seguridad ha cambiado de forma eficiente ya que dependiendo de las capacidades desarrolladas por el personal de seguridad estas fortalecen el proceso mismo y hace que el personal se desempeñe con mejores competencias y profesionalismo ya que el proceso de cambio trajo consigo capacitaciones y fortaleció el entrenamiento para el cumplimiento misional”.**

¹⁶ Dactiloscopia: según Montiel (2003) *“estudia y compara las huellas dactilares que se producen con las yemas de los dedos de las manos, con objeto de identificar a las personas vivas o muertas”.*

El sujeto 9 (Teniente) menciona que desde el punto vista como oficial femenina que *“Los Grupos de Seguridad han tenido mejora en su organización, con una equidad de carga a nivel Escuadrones, y dos Secciones encargadas del manejo administrativo. Así mismo, se han liberado cargas de tipo logístico como son las comunicaciones, intendencia, automotores, responsabilizando a los Grupos de Apoyo”*.

Por lo anterior, se puede concluir que la mayoría de los participantes (Sujetos 1, 2, 4, 5, 6, 8 y 9) pertenecientes a los niveles táctico y operacional perciben el cambio como un proceso necesario y con resultados positivos teniendo en cuenta que las Unidades Tácticas de Seguridad y Defensa de Bases, solo perciben lo referente al rol misional de las UMAs (Unidades Militares Aéreas) y tan solo los participantes sujetos 3 y 7 de nivel operacional perciben estos cambios de forma negativa de acuerdo a las características y manejos que a nivel operacional, que se tiene de los procesos generales de todas las unidades en una Institución de carácter Militar.

Así mismo, el nivel táctico ve que se juega un papel muy importante de como el liderazgo del comandante los motiva y administra el personal para que este logre el cumplimiento de la misión con el mejor desempeño y los mejores resultados, aún frente la adversidad de la poca disponibilidad de personal, generando estrategias que lleven a desempeñar las funciones con más eficiencia y con mejores resultados.

En términos generales los 7 entrevistados de nivel táctico y operacional ven el cambio organizacional de la Fuerza desde un punto de vista positivo, con mejora en el desempeño institucional en el área funcional de SDBA, por su parte los 2 de nivel operacional no percibe ese cambio como positivo.

Efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.

El efecto en el desempeño a nivel operacional se percibe de dos maneras; uno las personas encargadas de direccionar y/o ejecutar las operaciones desde el nivel operacional y lo que se percibe por parte del personal a nivel táctico que son el apoyo para el desarrollo de las operaciones que ejecuta la especialidad de Defensa de Bases Aéreas.

Como consecuencia del cambio organizacional de la Fuerza y con relación a la percepción general del efecto sobre el desempeño a nivel operacional, se encuentra con dos

perspectivas la del nivel operacional siendo el de dirección (nivel operacional) y el de ejecución (nivel táctico).

Entendido esto, el nivel operacional uno de los entrevistados, el sujeto 3 (Teniente Coronel) afirma que este proceso de transformación en cuanto al desempeño a nivel operacional lo ha afectado de forma negativa “(...) *disminuyó el tamaño organizacional de la JES, disgregando cargos en áreas funcionales diferentes y otorgando funciones a otras dependencias que antes pertenecían a la Jefatura de Seguridad y Defensa de Bases. De igual manera, ubicó a la especialidad dentro del proceso de apoyo, obviando que, para Proteger el Componente Físico del Poder Aéreo y Espacial de la FAC, se desarrollan operaciones militares, dentro y fuera de las BFA. Deterioró el proceso contractual, menguó las capacidades de la JES¹⁷ y en cuanto a la ejecución presupuestal, la subordinó a dependencias como JETIC¹⁸”*. De acuerdo con lo presentado hasta el momento, se evidencia como el cambio organizacional afecta la disponibilidad de personal y la parte administrativa.

El sujeto 7 (Mayor) establece que con el cambio “*Debilitó operacionalmente la Jefatura de Seguridad y Defensa de Bases, toda vez que no se tiene el control administrativo del personal ni tampoco la administración del rubro fiscal para atender las necesidades y proyectos de la especialidad, la nueva organización no permite planear las actividades y el futuro de la especialidad al no contar con la sección de planeación y las dependencias anexas a esta.*

Así mismo, las actividades operacionales que son de alta influencia en la opinión pública ya no son responsabilidad de la especialidad, pero si se siguen ejecutando con personal de la especialidad, alimentando otras áreas y procesos distintos a las de la especialidad de seguridad y defensa de bases y debilitando a su vez la seguridad en las unidades militares al no contar con el personal suficiente para cumplirlas. El plan de carrera se ve afectado, así como la proyección del personal, pues la organización se redujo exclusivamente a la administración de la seguridad y la defensa”

¹⁷ JES: Jefatura de Seguridad y Defensa de la Fuerza

¹⁸ JETIC: Jefatura Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Por otro lado, los que se encuentran en el nivel táctico con la perspectiva de Seguridad y Defensa en ejecución de las operaciones, siendo el resto de participantes desde su punto de vista táctico en las UTSDB, ven que la influencia ha sido positiva, los cuales han permitido que el desempeño mejore sus capacidades de cumplir con la misión, considerando que el cambio organizacional de la Fuerza favorece la especialidad manifestando lo siguiente:

El sujeto 1 (Mayor) enuncia que desde su punto de vista el cambio ha impactado de *“Manera positiva puesto que se evidencia un horizonte más claro de lo que se debe y como realizar para el alcance de los objetivos propuestos”*; por su parte el Sujeto 2 (Capitán) ve que *“el desempeño a nivel operacional se ha visto reflejado en los trabajos conjuntos entre las Fuerzas Militares para obtener resultados operacionales más efectivos y de alto valor”*; el sujeto 4 (Técnico Subjefe) enfatiza que *“el proceso de seguridad y defensa de bases fue pionera dentro de la institución en realizar cambios en sus procesos operativos y administrativos para la defensa de las bases, es así como pienso que la Fuerza Aérea a nivel general en todos sus procesos fue alimentada e incentivada por el área funcional de SDDB de tal manera que es la especialidad referente en afrontar cambios y generar doctrina para el cumplimiento de la misión con mayor eficiencia.”*.

El sujeto 5 (Técnico Primero) aporta que *“El desempeño a nivel operacional de la especialidad de seguridad y defensa ha tenido un efecto positivo a nivel operacional y se ve evidenciado cuando el personal realiza la ejecución de sus procedimientos se refleja la calidad de su formación en la administración del recurso humano ya que es evidente que el personal subalterno cumple sus funciones con mayor compromiso y motivación, todo esto como producto que el personal a nivel operacional se ha formado y se sigue capacitando en áreas de manejo del recurso humano y así de esta manera direcciona y lidera de una mejor forma mostrando resultados más satisfactorios en el cumplimiento de la misión de la especialidad y a su vez contribuyendo a la misión de la institución y fines del estado”*.

El sujeto 6 (Técnico Segundo) establece que el cambio conllevó que *“A nivel operacional en el área funcional su efecto fuera positivo ya que se adquirieron nuevas capacidades, entrenamientos y equipos que le permitió a la seguridad y defensa de bases, realizar la adecuación de modelos de seguridad adaptados al sistema penitenciario, desde*

la realización de actividades de control de acceso, requisas, remisiones, traslados y gestión de riesgos.”

El sujeto 8 (Mayor) basado en el cambio o proceso de transformación menciona “*A nivel operacional la Jefatura de Seguridad ha tenido un efecto positivo, teniendo en cuenta que los cambios de separación de roles tanto administrativos y de manejo de recursos estos han ayudado a facilitar que todos los esfuerzos sean concentrados solo a operatividad y así mismo, se direcciona la especialidad al cumplimiento misional de brindar la protección de las Bases de la Fuerza”.*

El sujeto 9 (Teniente) contribuye que “*desde mi perspectiva que en la realidad por mi grado y antigüedad podría considerarse inexperta, veo que los cambios en el desempeño debieron ser positivos ya que, al liberar carga laboral, el personal de la jefatura puede dedicar todo su esfuerzo a dar cumplimiento al verdadero rol misional de la seguridad y defensa de bases”.*

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes a nivel táctico perciben el cambio como un proceso positivo y con resultados que convienen a la especialidad teniendo en cuenta que las Unidades Tácticas de Seguridad y Defensa de Bases, solo perciben lo referente al rol misional de las UMAs (Unidades Militares Aéreas) y tan solo dos participantes de nivel operacional perciben estos cambios de forma negativa de acuerdo a las características y manejos que a nivel operacional se maneja del proceso a nivel general de todas las unidades en una Institución de carácter Militar.

En términos generales los 7 entrevistados de nivel operacional y táctico ven el cambio organizacional de la Fuerza desde un ambiente positivo con mejora en el desempeño institucional en el área funcional de SDBA. Y 2 entrevistados de nivel operacional no percibe ese cambio como positivo.

Desafíos del personal en su desempeño, derivados del proceso de cambio organizacional de la Fuerza, para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.

Los desafíos que debe afrontar el personal de SDBA, tras el proceso de transformación, obedece al cambio y evolución que cada uno debe llevar consigo y no ser

inferiores a los cambios generados por la Institución que se representan a nivel administrativo y operativo, así mismo, los niveles del mando en lo que respecta en lo operacional y táctico, se debe tener total disposición por parte del personal de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas para evolucionar y trascender acorde al proceso de cambio propuesto por la Fuerza.

Así de esta manera la relación que se tiene con la percepción en general de los desafíos que conlleva o trajo el proceso de cambio y/o transformación de la Fuerza, los nueve participantes que fueron entrevistados se pueden agrupar en dos categorías, una de nivel operacional a cargo de la Jefatura de Seguridad y Defensa y otra por parte de un nivel táctico, siendo los que desarrollan las operaciones en las UMAs (Unidades Militares Aéreas).

Como producto de la materialización de las entrevistas que se realizaron a un personal de Oficiales Superiores, Subalternos y Suboficiales que se encuentran posicionados en los niveles operacional y táctico, consideraron que el proceso de cambio de la Fuerza obedeció a una necesidad sentida de transformación y reestructuración de la separación de funciones, roles y direccionamiento del quehacer de todos los funcionarios de la Fuerza.

Sujeto 1 (Mayor) desde la perspectiva personal mencionó que *“La capacitación es un desafío personal visto desde la disponibilidad de personal ya que se cuenta con poca disponibilidad para suplir las necesidades de servicios y áreas funcionales, llegando con esto a complicar un poco la designación y envío de personal a capacitarse.”* Y desde el punto de vista profesional dijo que *“El manejo que se le debe dar al personal que se cuenta enfocado en las áreas funcionales, puesto que no se tiene la cantidad suficiente para suplir las ausencias y los comandantes en cierta forma tiene que maniobrar para cumplir la misión con poco personal”*; los retos que no pueden ser inferiores a nivel personal y profesional como lo menciona el sujeto deben acompañarse con la voluntad de los altos mandos en las propuestas de capacitación y mejoramiento de las capacidades, y que estas impacten a todos los niveles del mando.

El sujeto 2 (Capitán) aduce que *“Los desafíos personales para los hombres y mujeres de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas es el trabajar diariamente con ética y*

transparencia para ser referentes dentro de la organización” y desde la perspectiva profesional mencionó que “Los desafíos profesionales están en la preparación, entrenamiento, capacitación y profesionalización que deben tener los hombres y mujeres de la especialidad, para ser líderes importantes en las nuevas generaciones, seguir innovando y mantener el plan de carrera que se tiene de acuerdo al grado dentro de la organización”; El sujeto 4 (Técnico Subjefe) informó que *“Teniendo en cuenta que el cambio organizacional está conformado por lineamientos nuevos y con referentes internacionales en procesos misionales los hombres y mujeres de la SDBA tienen una preocupación y a su vez necesidad de estar a la altura de entregar un producto con altos niveles de calidad al pueblo colombiano. Esto con referencia a la distinción que como miembros de una institución castrense nos exige consolidar un objetivo que conlleva esfuerzo, lucha y tenacidad”*, y desde la perspectiva profesional mencionó que la seguridad y defensa de bases constituye la mayor población del talento humano de la Fuerza y en ella se consolida la realización de las operaciones aéreas entregando un testimonio de bastante responsabilidad a todos los integrantes de la defensa de las bases, lo que conlleva un alto compromiso en los retos que se han propuesto y para ello la doctrina y la capacitación de sus hombres se toma la base fundamental teniendo en cuenta lo expresado por el señor General Ex comandante de la Fuerza Gr. Carlos Eduardo Bueno Vargas. *“Cambiamos la manera de organizar y proyectar el potencial humano acorde con estos tiempos; también la manera de ser más efectivos en la administración de los recursos humanos, técnicos y económicos”*. Así mismo, los sujetos 2 y 4 coinciden en que los retos son enormes tras el cambio organizacional de la Fuerza.

El sujeto 5 (Técnico Primero) aduce que *“Los desafíos que el personal ha tenido que sortear en su desempeño como producto del cambio en la Fuerza lo contextualizaría en varios aspectos así:*

Terreno: muchas de las instalaciones han sido construidas sin tener un previo estudio de seguridad por tal motivo mujeres y hombres de seguridad se ven obligados a improvisar, pero esto ha desarrollado en los mismos iniciativa y mucha creatividad siendo un aspecto positivo porque ha permitido que la gente genere iniciativas que van en el mejoramiento continuo de la especialidad.

Económicos: cumplimiento de lo ordenado teniendo en cuenta que la institución representa una estabilidad económica y un futuro para sí mismos y sus familias.

Social: de acuerdo a la historia de nuestro país y a sus diferentes antecedentes de terrorismo las mujeres y hombres de seguridad enfrentan el desafío de construir un mejor país.

Medios: para la administración de la seguridad se requiere de un gran capital la especialidad no cuenta con los recursos suficientes, y de ahí la iniciativa e innovación de procedimientos y protocolos que establece el área funcional y el personal a nivel táctico para sortear las dificultades propias del cambio.

Tiempo: las disponibilidades, los servicios y horarios para la administración de la seguridad de personas y de instalaciones requieren de mucho tiempo y dedicación, por eso se requiere del compromiso y entrega del personal, jugando un papel importante la motivación y compensación para el personal de nivel táctico.

Entrenamiento: el personal de seguridad debe tener un entrenamiento y capacitación constante para cumplir la misión, muchas mujeres y hombres de la especialidad son empíricos”.

En cuanto a los desafíos profesionales, plantea que “En la mayoría de los casos cambiar de profesión y dedicarse al desarrollo de actividades que nunca había ejercido genera en muchos frustraciones, dudas y cuestionamientos de la labor que actualmente desarrolla, obligados a cambiar su proyecto de vida, proyección profesional y de esta manera muchos se vuelven conformistas, de esta manera los desafíos profesionales radican que la flexibilidad de la Fuerza puede generar un cambio de funciones y cargos que pueden ir en contravía de la profesión académica que muchos puedan tener”.

El sujeto 6 (Técnico Segundo) puntualiza que a nivel personal los desafíos “En el personal de seguridad y defensa de bases ha tenido que asumir nuevos retos debido al desempeño en nuevos roles como lo es el penitenciario que en la historia de la especialidad no había tenido responsabilidad esto se ha traducido en el aumento en los servicios de seguridad, disponibilidades y funciones, motivos por los cuales se reducen los tiempos de descanso o tiempo libre disponible para las familias y esparcimiento.” Y en cuanto a los desafíos a nivel profesional “El personal de seguridad ha tenido que incluir en la

preparación profesional otro tipo de conocimientos y competencias que están directamente relacionadas con los nuevos roles y capacidades adquiridos y asumidos por la Fuerza; así mismo, ampliar funciones relacionado con el sistema penitenciario y capacidad de análisis frente a situaciones y manejo de crisis que afecten el componente físico y activos vitales que deben salvaguardar, El sujeto 8 (Mayor) menciona que “a nivel personal los desafíos que conlleva el cambio organizacional en la Fuerza se materializaron en la flexibilidad del cambio y la forma como el personal para el caso de la seguridad y defensa de bases tuvo que iniciar un proceso interno de acoplamiento otras áreas funcionales con las cuales nunca se había trabajado y literalmente toco aprender a desaprender lo que se había hecho por mucho tiempo en el cumplimiento misional”. Adicionalmente, desde su punto de vista a nivel profesional ve que el desafío principal fue “el hecho de que no solamente se podía seguir adquiriendo capacidades militares tradicional, sino también un nuevo enfoque más académico el cual es necesario para que la Fuerza sea más profesional y pueda estar a la altura de las otras Fuerzas Aéreas de las cuales es referente en la región, aspectos como el nivel de inglés en todo el personal hace retador los desafíos profesionales”.

El sujeto 9 (Teniente) menciona que en la parte personal “El cambio para ha sido positivo, en cuanto a liberación de cargas, y apoyo del personal de otras especialidades a los servicios de seguridad, lo cual ha permitido que los hombres y mujeres de SDBA puedan dedicar mayor tiempo a su cargo principal, su familia, proyección académica y asuntos personales”. Y que desde el punto de vista profesional “Hay más oportunidades de proyección a nivel profesional del personal, ya que se crearon nuevos cargos en diversas Jefaturas aplicables para los hombres y mujeres de SDBA, adicionalmente con la mejora de la organización de los Grupos de Seguridad, y el apoyo de los proyectos de UAS y SES, hay mejores oportunidades para que el personal se capacite y especialice”.

Por otra parte, tan solo dos participantes de nivel operacional y táctico consideraron que el cambio organizacional de la Fuerza desfavoreció la especialidad y trajo aspectos negativos para la administración del proceso de Seguridad y Defensa de Bases.

El sujeto 3 (Teniente Coronel) afirmó que “el asumir una organización minimizada, comprimida y minúscula que sale de las prioridades institucionales de la FAC y se aleja cada vez más del cumplimiento de su misión para desarrollar actividades accesorias y que obran bajo intereses personales, tales como el paracaidismo (saltos por primas),

operaciones especiales que no obedecen al rol de la especialidad y demás. La ostensible disminución de recursos económicos por no estar incluida dentro de las prioridades de la FAC” y desde el punto de vista profesional enuncia que “Asumir una especialidad disgregada, sin liderazgo, confundida y mermada, debiendo estructurar propuestas para la optimización de los recursos y teniendo que desarrollar iniciativas prospectivas que busquen reestructurar los cambios efectuados por la transformación, hacia una mejora continua y sostenida”.

El Sujeto 7 (Mayor) puntualiza que en *“la actualidad la nueva estructura organizacional de la institución, le restó importancia y protagonismo a aquellas personas quienes con sacrificio y dedicación día a día tienen la responsabilidad de liderar a casi el 50% del personal que compone la institución, de la misma manera la carga laboral ha aumentado gracias a los formalismos y burocracia que hacen más tediosos y complicados procesos sencillos de la SDB, la desmotivación en el personal de la especialidad es evidente, convirtiéndose esto a su vez en el mayor desafío que se puede enfrentar al intentar mantener la moral combativa dentro de las filas, evidenciándose esta situación en el aumento significativo de solicitudes de baja del personal de la especialidad.*

Así mismo, Paradójicamente el principal desafío se ha visto reflejado en lograr mantener las capacidades profesionales actuales, pues al dejar de ser un proceso misional, pasar a ser uno de apoyo y actualmente proyectado en el documento “Estrategia para el Desarrollo Aéreo y Espacial de la Fuerza Aérea Colombiana 2042” a ser un objetivo de un proceso como tal, la misionalidad de la especialidad cambió”.

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes a nivel operacional y táctico perciben que el cambio o proceso de transformación, ha sido un desafío total para todo el personal de la especialidad de SDBA, conllevando a resultados positivos. En general los entrevistados perciben que el aporte generado tras el proceso de cambio organizacional a nivel tanto personal como profesional, radica en los retos que la misma institución ha trazado y que el personal de SDBA, no puede ser inferior a ese reto, asumiendo todo lo que trae consigo el cambio organizacional de la Fuerza de forma positiva.

Propiciando la motivación y generando un crecimiento tanto personal como profesional, con el apoyo de la Fuerza y la capacidad de adaptación a los nuevos retos propuestos por el proceso de cambio.

Así pues, el aporte que los comandantes a niveles altos puedan facilitar y permitir es el crecimiento de su gente en los ámbitos personales y profesionales, hechos que redundaran en el éxito operacional y táctico de la especialidad y en el cumplimiento institucional.

Conclusiones

La investigación llevada a cabo en una Institución de carácter Militar tuvo como objeto abordar un proceso de cambio organizacional o como lo llaman al interior “*Transformación Institucional*” abordando que cambios a nivel operacional y táctico se han suscitado en el área funcional de Seguridad y Defensa de Bases, en cuanto a temas de nivel administrativo y operativo que conllevan implicaciones y desafíos al desempeño institucional, desde una perspectiva de un área funcional específica como la Seguridad y Defensa de Bases.

Teniendo como herramienta una metodología de investigación que parte de un objetivo general planteado y unos específicos que direccionan a unas categorías que se desarrollaron como: cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico, cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel Operacional, efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas, efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas y por último los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.

Con relación a los cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico y cambios operativos asociados a nivel operacional, estos como producto del cambio organizacional de la Fuerza, se percibe por parte de los participantes dos conceptos que forman parte de su quehacer misional o nivel de jerarquía como lo es el operacional y el táctico siendo un resultado negativo y positivo respectivamente, aspectos que se abordaran en las conclusiones ya que estos resultados se perciben de formas distintas dependiendo cada uno de los roles y perspectivas que tiene

cada entrevistado desde el cumplimiento de la misión de forma particular que cada uno tiene dentro la especialidad y proceso de SDBA.

Los participantes perciben que uno de los principales puntos que influye de forma negativa en el proceso de cambio organizacional del área funcional es la escasez de personal, y como hecho perturbador del mismo, es que, el poco personal con que aún se cuenta, buscan otras alternativas de desempeño con otras especialidades o áreas funcionales, volviéndose crítica la situación en algunos niveles de la especialidad, y el aporte que se está haciendo al rol misional se disgrega siendo esto el punto de inflexión de la especialidad.

El direccionamiento administrativo y operativo del personal se apartó del área funcional (SDBA), que es la encargada de cumplir con la misión táctica y rol misional para la que está constituida.

Con relación al efecto en el desempeño a nivel táctico y a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas, evidenciándose que en el nivel táctico se ha visto diezmada la disponibilidad de personal de la especialidad, ya que las capacidades distintivas toman otro curso distinto al del cumplimiento del rol misional de la SDBA.

Si bien el pensamiento debe ser institucional respecto al desarrollo de la misión de la Fuerza Aérea Colombiana, el resultado de esta situación de restricción de personal ocasiona situaciones de cansancio y agotamiento ya que las cargas laborales son más de las que deberían conllevar el personal de la especialidad en las unidades tácticas de seguridad, reflejándose esto en el desempeño de los mismos, las implicaciones personales percibidas tras el proceso de entrevista deja entre ver que si bien el personal mantiene una motivación alta, no deja de preocupar la falta de personal para el cumplimiento misional y en la búsqueda de un equilibrio vida – descanso y trabajo por el aumento de la carga, debido al proceso de cambio organizacional y que por necesidades generadas mucho personal salió a ocupar otros cargos nuevos en Jefaturas y Comandos no relacionados con la SDBA.

Por otro lado, se percibe una angustia por parte del personal de comandantes como facilitar a sus subalternos, alternativas de descanso de calidad y bienestar que va acompañado

del equilibrio familiar y estabilidad; así mismo, se perciben el sentimiento de impotencia ante el equilibrio que debe existir entre el cumplimiento de la misión y lo anterior expuesto.

Por último, y con respecto a los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza, los hombres y mujeres de la Especialidad Defensa de Bases Aéreas, se encuentran muy motivados a seguir cumpliendo con todos los desafíos a nivel personal, afianzando y equilibrando lo familiar con lo profesional, esto acompañado a lo que la institución pone en consideración como parte del crecimiento profesional e impactando lo personal como las capacitaciones, los apoyos educativos para estudios pos-graduales y otras formaciones tanto de carácter militar como civil, en otras ramas de la educación.

En esto el papel del líder y comandante juega un rol muy importante ya que es determinante del crecimiento y desafíos que traza la institución, para lo cual los líderes deben acompañar esos retos motivando a sus subalternos a conseguir sus metas y lo más importante facilitando el logro de sus objetivos trazados.

Como conclusión general, hay una percepción generalizada de resultados positivos, tras el proceso de cambio organizacional institucional, focalizada al proceso de SDBA. Siendo visto de ser necesario evolucionar ante nuevos retos y nuevas amenazas. Logrando así en esfuerzos mancomunados y en todos los niveles a través del mejoramiento continuo, que impacta el desarrollo y resultados de las operaciones por el mantenimiento del rol misional de la Seguridad y Defensa de Bases.

Con relación a lo anterior, se pueden evidenciar los retos que la JES como área funcional tiene para motivar y seguir proyectando la especialidad con el mejor talento humano disponible, en procura de lograr resultados positivos en el cumplimiento misional y en lo posible lograr cambio que mejoren la calidad de vida y el desempeño de los hombres y mujeres de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.

En definitiva, se busca enaltecer la gran importancia de seguir realizando investigaciones que permitan evaluar la efectividad de los procesos de cambio organizacional, en especial de aquellas instituciones que son de carácter público y de esta manera medir como es la influencia generada en el personal tras los procesos de transformación institucional.

Los líderes deben realizar acciones y enfocar sus esfuerzos en emprender procesos de reestructuración que motiven y encausen el cumplimiento de la misión y así consolidar un cambio sin resistencia, como producto de las actividades derivadas del cambio organizacional sean efectivas y aporten al crecimiento y construcción de en sus equipos de trabajo y si estas facilitan la alineación de la estrategia con las expectativas del talento humano como un activo de alto valor institucional, los cambios organizacionales tendrán un efecto positivo, teniendo en cuenta que no se generara resistencia por parte de los colaboradores y en caso de ocurrencia esta será mínima, ya que la acción de los lideres estará enfocada a contrarrestar todo tipo de rechazo, de ahí la importancia.

Anexo 1: cuadro síntesis propuesta de investigación

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO			
				TIPO DE ESTUDIO	SUJETOS	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO
<p>ALCANCES E INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO ASOCIADOS A EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE CARÁCTER MILITAREN EL ÁREA FUNCIONAL DE LA SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS.</p>	<p><i>¿Cuál ha sido el efecto y alcance en el desempeño a nivel operacional y táctico en el proceso de cambio organizacional en una Institución de carácter Militaren el área funcional de Seguridad y Defensa de Bases?</i></p>	<p>General: Determinar las implicaciones que ha tenido el desempeño del personal de la Especialidad Seguridad y Defensa de Bases a nivel operacional y táctico como producto del proceso del cambio organizacional en una Institución de carácter Militar. Y así visualizar la proyección de la Especialidad.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir los cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico. • Describir los cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel Operacional. • Describir el efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas. • Describir el efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas. • Describir Los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas. 	<p>Antecedentes.</p> <p>Una aproximación al Cambio organizacional.</p> <p>Tipología del cambio organizacional.</p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Desempeño.</p>	<p>Descriptivo.</p>	<p>5 señores Oficiales de los grados Teniente Coronel, Mayor, Capitán y 1 señorita Teniente, así mismo, a 3 señores Suboficiales de grados Técnico Subjefe, Técnico Primero y Técnico Segundo.</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios administrativos 2. Cambios operativos 3. Efecto en el desempeño a nivel táctico 4. Efecto en el desempeño a nivel operacional 5. Desafíos del personal en su desempeño 	<p>Fase 1. Contextualización.</p> <p>Fase 2. Trabajo de campo.</p> <p>Fase 3. Análisis y discusión de los recursos.</p>

Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del Instrumento

Propósito

Qué: Indagar sobre las implicaciones y desafíos que se han suscitado en el desempeño como resultado del proceso de cambio organizacional en una Institución de carácter Militar en la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas (en adelante “SDBA”¹⁹).

Cómo: Se realizará desarrollando una entrevista en profundidad semiestructurada e individualmente.

Para qué: Para caracterizar las implicaciones y desafíos en el desempeño del personal de SDBA como consecuencia del proceso de cambio organizacional de la Fuerza.

En quienes: En el personal de Oficiales y Suboficiales de la especialidad SDBA de los niveles operativos y tácticos.

Dónde: En la Fuerza Aérea Colombiana.

Cuando: En los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2019.

¹⁹ SDBA: Seguridad y Defensa de Bases Aéreas refiriéndose a unas especialidades que cuenta la Fuerza Aérea Colombiana

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE LAS IMPLICACIONES Y DESAFÍOS EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SDBA COMO CONSECUENCIA DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
Describir los cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico.	Cambios administrativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel operacional y táctico.	Cambios administrativos a nivel operacional.	¿Qué cambios administrativos se ha presentado como consecuencia del cambio organizacional a nivel operacional?
		Cambios administrativos a nivel táctico.	¿Qué cambios administrativos se ha presentado como consecuencia del cambio organizacional a nivel táctico?
Describir los cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel Operacional.	Cambios operativos asociados al proceso de cambio organizacional a nivel Operacional.	Cambios operativos a nivel operacional.	¿Qué cambios operativos se ha presentado a nivel operacional como consecuencia de la transformación?
Describir el efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Efecto en el desempeño a nivel táctico del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Desempeño táctico.	¿Cómo ha impactado el desempeño a nivel táctico tras el proceso de transformación?
Describir el efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Efecto en el desempeño a nivel operacional del proceso de cambio organizacional del área funcional de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Desempeño operacional.	¿Cómo ha impactado el desempeño a nivel operacional tras el proceso de transformación?
Describir los desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Desafíos del personal en su desempeño, derivadas del proceso de cambio organizacional de la Fuerza para el personal de la especialidad de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas.	Desafíos personales.	¿Qué desafíos personales ha tenido que afrontar los hombres y mujeres de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas en su desempeño tras el proceso de transformación?
		Desafíos profesionales.	¿Qué desafíos profesionales ha tenido que afrontar los hombres y mujeres de SDBA en su desempeño tras el proceso de transformación?

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA LAS IMPLICACIONES Y DESAFÍOS EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SDB
COMO CONSECUENCIA DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Nivel educativo:

Profesión:

**CAMBIOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS AL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL A NIVEL
OPERACIONAL Y TÁCTICO.**

- ¿Qué cambios administrativos se han presentado como consecuencia del cambio organizacional a nivel operacional?
- ¿Qué cambios administrativos se han presentado como consecuencia del cambio organizacional a nivel táctico?

CAMBIOS OPERATIVOS ASOCIADOS AL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL A NIVEL OPERACIONAL.

- ¿Qué cambios operativos se han presentado a nivel operacional como consecuencia de la transformación?

**EFFECTO EN EL DESEMPEÑO A NIVEL TÁCTICO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA
FUNCIONAL DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES.**

- ¿Cómo ha impactado el desempeño a nivel táctico tras el proceso de transformación?

EFFECTO EN EL DESEMPEÑO A NIVEL OPERACIONAL DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA FUNCIONAL DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES.

- ¿Cómo ha impactado el desempeño a nivel operacional tras el proceso de transformación?

DESAFÍOS DEL PERSONAL EN SU DESEMPEÑO, DERIVADAS DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA FUERZA PARA EL PERSONAL DE LA ESPECIALIDAD DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES.

- ¿Qué desafíos personales ha tenido que afrontar los hombres y mujeres de Seguridad y Defensa de Bases en su desempeño tras el proceso de transformación?
- ¿Qué desafíos profesionales ha tenido que afrontar los hombres y mujeres de SDB en su desempeño tras el proceso de transformación?

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD EAFIT
DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Autorización para utilización de información recopilada en entrevistas y grabaciones, para ser utilizados como material para el proyecto de investigación de: Implicaciones y desafíos en el desempeño del personal de SDBA como consecuencia del proceso de cambio organizacional en una Institución de carácter Militar.

Yo _____ identificado (a) con cedula No. _____ de _____ siendo orgánico en una Institución de carácter Militar y de especialidad SDBA, autorizo la utilización de material recolectado en entrevistas y grabación por el Mayor Raúl Torres Rivera estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional para fines académicos.

Declaro que he sido informado (a) sobre los propósitos de esta investigación y que acepto voluntariamente participar de ella, con la libertad de retirarme de ella en cualquier momento.

Nombre: _____

Firma: _____

Documento de identidad: _____

Fecha: _____

Agradezco su sincera participación

Table 2: Caracterización de las personas entrevistadas

	Sujeto No. 1	Sujeto No. 2	Sujeto No. 3	Sujeto No. 4	Sujeto No. 5	Sujeto No. 6
Edad	38	35	43	43	37	34
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Grado	Mayor	Capitán	Teniente Coronel	Técnico Subjefe	Técnico Primero	Técnico Segundo
Antigüedad en el grado	2 años 5 meses	3 años 5 meses	23 años	22 años 7 meses	18 años 6 meses	2 años 7 meses
Nivel de educación	Magister	Profesional	Magister	Tecnólogo	Tecnólogo	Tecnólogo
Tiempo en la institución	14 años 5 meses	9 años 5 meses	3 años	3 años 7 meses	3 años 7 meses	15 años 7 meses

	Sujeto No. 7	Sujeto No. 8	Sujeto No. 9
Edad	40	39	32
Sexo	Masculino	Masculino	Femenina
Grado	Mayor	Mayor	Teniente
Antigüedad en el grado	3 años 8 meses	2 años 8 meses	3 años 8 meses
Nivel de educación	Profesional	Especialista	Profesional
Tiempo en la institución	18 años 8 meses	17 años 8 meses	7 años

Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 293-315. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639902500303>
- Arras Vota, A. M., Jáquez Balderrama, J. L., & Fierro Murga, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 418-434.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte. España: Club Universitario.
- Cadavid Sierra, E. J. (2018). *Formas de adaptación al cambio organizacional de un grupo de jefes de la industria automotriz*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (Julio de 2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenomeno Complejo: Evolucion, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. *Cuadernos de administración*, 19(32), 246. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Cubero, H., Visbal, T., & Olivar, J. (2017). Propuesta para gestionar cambios de evaluación del desempeño. caso: Universidad Simón Bolívar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 19-34.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management.
- Franco Muñoz, A. M. (2017). Implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional percibidos por un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano. 16. Cali, Colombia: Universidad EAFIT.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- García López, J. M. (2010). El Cambio Organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. *Contribuciones a la Economía*, 1-8.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2013). Motivacion y satisfaccion laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 120-142.
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, P., & Londoño, O. P. (enero - junio de 2009). Relacion entre motivacion y resistencia al cambio en personas que trabajan una empresa del sector publico. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 5, 141 - 159.
- García Rubiano, M., Rubio, P. A., & Bravo, L. (2007). Resistencia al Cambio Organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 301-315.
- García, G., & Campos, T. (Julio de 2010). El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 65-78.
- Gimon, A. (11 de Febrero de 2001). *Marco Teórico del Cambio Organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/marco-teorico-cambio-organizacional/>

- Gómez Ferri, J., & Calvo Palomares, R. (2004). La investigación social en recursos humanos. la necesidad de seguir una metodología.
- Gutiérrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruiz, C. A. (2005). El cambio organizacional y las experiencias de las personas. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1999). *Compitiendo por el futuro*. Ariel sociedad economica .
- Imai, M. (21 de Abril de 2012). *Youtube*. (The Kaizen Institute D.R.) Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=mFp_NusSoo&feature=emb_title
- Jaramillo Gaviria, A. M., & Estrada Valencia, G. (2019). *Implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes de una institución de educación superior asociados a un proceso de transformación digital para la innovación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Séptima edición ed.). (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Lengnick Hall, M., & Lengnick Hall, C. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* , págs. 64 - 85.
- Lewin, K. (1951). Change Model . *Human Relationms* .
- Malott, M. E. (2001). Paradoja de cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 100-103. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80535113.pdf>
- Mohrman , S., & Lawler III, E. (1998). *Transforming the human resource function*.
- Montiel Sosa, J. (2003). *Criminalística* (Vol. 1). México D.F, México: Limusa S.A Noriega Editores.
- Muñoz Franco, A. M. (2017). *Implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional percibidos por un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Negrete, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*.
- Ortega Giménez, A., & Quiran Espinosa, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 50-63.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina* (2a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 2020
- Tripier, B. (18 de Agosto de 2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. *El Nacional*, pág. E/5.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Valencia Merizalde, E., & Londoño Maya, J. I. (2012). *Valoración de conducta al cambio ante las guías de actualización médica (GAM) en el desempeño diario de los médicos generales, especialistas y subespecialistas*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Valencia, L. M. (2018). *Facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad EAFIT.

- Watkins, D. M. (2013). *Los primeros 90 días* (10° Aniversario ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.