

## **Gestión del cambio en las organizaciones educativas desde la visión de gerentes y docentes**

*Change management in educational organizations from the vision of managers and teachers*

**Recibido: 10-10-23**

**Aceptado: 11-11-23**

**Publicado: 15-11-23**

*Yenibetz Carolina Salas Estrada, PhD*<sup>1</sup> 

*Yenibetz salas@gmail.com*

*Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)*

*Estado Zulia, Venezuela*

### **Resumen**

La presente investigación se enfoca describir la gestión del cambio en las organizaciones educativas desde la visión de gerentes y docentes. Conceptualizando la gestión del cambio en los factores involucrados, los modelos generadores de gestión, elementos esenciales en la estructuralidad de su pertinencia, así como las estrategias para construir las en las organizaciones educativas, entre otros componentes, se describen en las siguientes líneas. Además, se explica la metodología aplicada al estudio basado en el análisis teórico-documental donde confecciona la gestión del cambio en las instituciones desde un conjunto de actividades compartidas, que son relevantes para desarrollar procesos de cambio y deben involucrarse tanto los educadores como los directivos y gerentes. En síntesis, se concluye que, a quienes trabajan en la gestión del cambio en las instituciones educativas, demuestran, procurar instruir, así como, enseñar conocimientos que permiten con los medios e instrumentos idóneos desarrollar procesos de transformación.

Palabras clave: Gestión del cambio, Estrategias organizacionales, Factores organizacionales de la gestión de cambio, Modelos de gestión del cambio.

### **Como citar este artículo:**

*Salas, Y. (2023). Gestión del cambio en las organizaciones educativas desde la visión de gerentes y docentes. Revista Interuniversitaria de Investigación e Innovación Social. Knowmad 1 (1), 90-116..*

<sup>1</sup> Abogado. Universidad del Zulia (LUZ); Magister en Derecho Laboral. Universidad del Zulia (LUZ); Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Estudios Postdoctorales en: Gerencia Pública y Gobierno Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE); Gerencia Postconvencional. Universidad Nacional Experimental de Yaracuy.(UNY)

### **Abstract**

This research focuses on describing change management in educational organizations from the perspective of managers and teachers. Conceptualizing change management in the factors involved, the generating management models, essential elements in the structurality of its relevance, as well as the strategies to build them in educational organizations, among other components, are described in the following lines. In addition, the methodology applied to the study is explained based on the theoretical-documentary analysis where the management of change in institutions is made from a set of shared activities, which are relevant to develop change processes and both educators and managers must be involved. In summary, it is concluded that those who work in change management in educational institutions demonstrate that they seek to instruct, as well as teach knowledge that allows them to develop transformation processes with the appropriate means and instruments..

Keywords: Change management, Organizational strategies, Organizational factors of change management, Change management models.

### **Abstrait**

Cette recherche vise à décrire la gestion du changement dans les organisations éducatives du point de vue des gestionnaires et des enseignants. La conceptualisation de la gestion du changement dans les facteurs impliqués, les modèles de gestion générateurs, éléments essentiels dans la structuralité de sa pertinence, ainsi que les stratégies pour les construire dans les organisations éducatives, entre autres composantes, sont décrits dans les lignes suivantes. En outre, la méthodologie appliquée à l'étude est expliquée sur la base de l'analyse théorico-documentaire où la gestion du changement dans les institutions se fait à partir d'un ensemble d'activités partagées, pertinentes pour développer des processus de changement et où les éducateurs et les gestionnaires doivent être impliqués. En résumé, on conclut que ceux qui travaillent dans la gestion du changement dans les établissements d'enseignement démontrent qu'ils cherchent à instruire et à enseigner des connaissances qui leur permettent de développer des processus de transformation avec les moyens et instruments appropriés.

Mots clés : Gestion du changement, Stratégies organisationnelles, Facteurs organisationnels de la gestion du changement, Modèles de gestion du changement.

## Introducción

En la actualidad, concebir una gestión del cambio en las organizaciones educativas desde una visión de los líderes y gerentes tiene unas condiciones sociales, intelectuales y profesionales muy significativas e importantes. Las vivencias, el intercambio de conocimientos e ideas son significativas en lo concerniente a realizar actividades de gestión en el ámbito organizacional y la educación, por configurarse como un entorno estratégicamente de mucho en el desarrollo humano, necesita una comprensión armónica e integral. Desde esta perspectiva planteada los atributos, características de los cambios y las transformaciones afectan la vida de las personas que comparten en la sociedad. Por consiguiente, los procesos de cambios en las instituciones educativas deben asumirse desde una gestión organizacional con responsabilidad y asertividad con conocimientos que afiancen la dirección gerencial, los elementos académicos-educativos y un sentido de coherencia y responsabilidad consciente.

En los siguientes párrafos se establecen un conjunto de conceptos, ideas y nociones que socializan en el discurso escrito las relaciones de atributos y aspectos que diseñan las directrices de una gestión del cambio concebida para manifestarse en las organizaciones e instituciones escolares. En primera instancia se explican las definiciones de la gestión del cambio y sus implicaciones, también se alude a los factores organizacionales involucrados en ella. Por otra parte, se alude a los modelos de gestión del cambio y sus estrategias para comprender las interacciones que de ella se derivan.

La presente investigación es de carácter teórico-documental, diseño bibliográfico y técnica documental, parte de revisiones de conceptos referentes a la gestión del cambio Aguerrondo, 1996; Aguilar y Rojas, 2013; Meza, et al. 2021; Salgueiro, 2008; Isaza, et al. 2011; , Castellanos et al. 2021; Lastra et al., 2023; Sandoval, 2014; Silva, 2015; Armoa, 2021; Ospina et al., 2017; Pérez, 2021, Daft, 2010; Garbanzo y Vargas,

2015; Cuofano, 2022; Kotter, 2011; entre otros. Con el objetivo de describir los aspectos claves en la en Gestión de cambios de las organizaciones educativas desde la visión de gerentes y docentes En adición, se hacen los análisis de los datos e información recolectados de estudio y las conclusiones referentes para proponer argumentos teóricos sobre la realidad estudiada.

## **Fundamentación teórica**

### **Gestión del cambio**

La gestión del cambio se conceptualiza desde la perspectiva del cambio, que se refiere a procesos transformacionales que tienen elementos y/o relaciones con acciones directas o indirectas realizadas por el trabajo de las personas; la gestión del cambio identifica aspectos inherentes a la organización, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades realizadas para alcanzar las metas u objetivos propuestos.

Desde las posturas de Gómez et al. (2021) comprende desde cambios tecnológicos menores hasta cambios profundos y radicales en la cultura de una organización, los autores enfatizan que para afrontar los procesos de cambio, la dirección debe contar con métodos y formas de trabajo creativos que les permitan satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

Parafraseando al autor mencionado previamente, el cambio organizacional esta intrínsecamente vinculado con atributos, características e implicaciones que configuran comportamientos, pautas en el proceder cultural de las organizaciones, las cuales tienen formas y actividades para generar, desde las experiencias gerenciales, directrices que permiten percibir lo concerniente a las necesidades e incidencias de los cambios del entorno.

Para Phillips y Klein (2022) se define como un conjunto de modelos adecuadamente estructurados que cumplen con estándares y procesos; que sirvan de apoyo o

herramienta a las empresas, sus líderes y colaboradores para aceptar y abrazar desafíos o cambios que conduzcan al desarrollo organizacional en beneficio de todos los involucrados.

Se enmarca en una estrategia organizacional, la cual se utiliza para apoyar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a la gestión y preparación de las personas afectadas por el cambio mediante el uso de herramientas sistematizadas para asistirlos, reducir barreras y brindarles nuevos conocimientos y/o habilidades, (Osorio, 2012)

Esto quiere decir que la gestión del cambio está vinculada al campo de la "gerencia" que se ocupa de poner en marcha los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos de la institución y asegurar su cumplimiento (Aguerrondo, 1996), como resultado, gestionar el cambio implica gestionar el cambio organizacional.

En el contexto educativo, las instituciones educativas, como organizaciones vivas y dinámicas, participan en procesos de cambio continuo que aseguran la sostenibilidad de los procesos educativos en comunidades específicas. Sólo cuando surge la necesidad de valorar y evaluar los efectos de los cambios organizacionales, la gestión educativa adquiere importancia (Ramírez y Orozco, 2016).

Por lo descrito anteriormente, la tendencia dominante en las organizaciones educativas hoy en día es pensar en ellas como empresas, por lo que sus líderes deben tener una mentalidad empresarial para que sean productivas, eficientes, efectivas, competitivas y duraderas.

Por otro lado, optimizar el desempeño adecuado de los docentes y directivos promoviendo la calidad en los procesos asegura el cumplimiento de las normas internas y externas de las actividades propuestas en el proceso de cambio; aspectos directamente relacionados con la gobernanza institucional (Meza et al. 2021).

La gestión del cambio en las instituciones educativas es un tema de gran importancia en el sistema educativo actual, reconociendo que los directores por sí solos no podrán efectuar el cambio; necesitarán un equipo docente para asegurar la sostenibilidad ante los cambios en la institución educativa.

## Factores de la Gestión del Cambio

El estudio de la gestión del cambio en las empresas o instituciones educativas establecen análisis de las capacidades referidas con la adaptación de una organización. Por ello, se hace necesario conocer al detalle los factores organizacionales que intervienen en este proceso. Una vez conocidos estos atributos relacionados con el por qué y para qué del cambio dentro de la institución, Isaza et al. (2011) destacan los siguientes factores en el tabla siguiente

Tabla N° 1

*Contexto de los Factores organizacionales en la Gestión del Cambio*

Factores organizacionales en la Gestión del Cambio	
Estructural	Se refiere a procesos, procedimientos, funciones, actividades y tareas de cargos, divisiones, secciones y el organigrama en general
Talento humano	Lo concerniente con el desarrollo y aprovechamiento de las competencias del personal, todo esto apoyado en los sistemas de motivación y en la formación.
Cultural	Estos factores han de evaluarse integralmente, y así contrarrestar las fuerzas que puedan impactar en el progreso y desarrollo de la organización.
Interacciones	Los procesos de relaciones entre los diferentes elementos del sistema, que permiten transformaciones y cambios, y además posibilitan la constitución de redes
Tecnológico	se refiere a la apropiación de la tecnología disponible, esto incluye tanto el desarrollo como el uso efectivo de la misma.

Fuente: Elaboración propia (2023) basada en, Isaza, López y Marulanda (2011)

Los factores estructurales en las instituciones educativas mantienen estructuras organizacionales de tipo funcional, es decir, las estructuras tradicionales que funcionan por áreas; sin embargo, también funcionan de manera proyectizada, es decir, sus estructuras organizacionales se enfocan en el desarrollo de proyectos y no de áreas funcionales, teniendo en cuenta que gran parte de la vida de este tipo de organizaciones se da desde el desarrollo de proyectos de diversos tipos, investigación, proyección social, proyectos de asesorías y consultorías, proyectos de innovación, etc. (Ramírez et al. 2017).

Los factores de talento humano están orientados a promover la realización personal y el avance profesional en conjunto con el desarrollo institucional, lo que requiere la incorporación de políticas y prácticas encaminadas a gestionar eficazmente el potencial y el compromiso de las personas con la organización, esto significa que las personas se desarrollan en conjunto con la organización Castellanos et al. (2021).

La cultura organizacional introduce un nuevo paradigma para interpretar las organizaciones y determinar modelos de gestión orientados al cambio y la transformación organizacional, basados en las tendencias cambiantes del entorno, que proporciona una perspectiva sistemática y estratégica. La gestión de la cultura y el cambio organizacional requiere de una visión sistemática para capturar las tendencias cambiantes como punto de partida para el desarrollo de la cultura organizacional, que sirva como soporte estratégico para los procesos de transformación organizacional (Lastra et al. 2023).

Siguiendo el orden, las organizaciones concebidas como un sistema que se adapta, aprende y se va actualizando con la identidad de sus colaboradores, se forja un proceso de interacción y aprendizaje que va creando una conciencia individual que trasciende hacia lo colectivo, y en la cual las personas interactúan y generan comportamientos similares que identifican y diferencian a una compañía, creando una consciencia de cambio organizacional que al final se traduce en una cultura (Sandoval, 2014).

Para finalizar la utilización de las tecnologías despliega escenarios altamente exigentes que exigen el desarrollo de procesos de manera vertiginosa para responder y manteniendo niveles de operatividad, eficiencia y competitividad (Gómez , et al. 2021).

## **Estrategias de la Gestión del Cambio**

Silva (2015), enfatiza que la estrategia constituye el conjunto de acciones planificadas que una organización tiene, anticipándose a los cambios que se presentan en su entorno, sus usuarios y competidores. En el ámbito organizacional, una estrategia es siempre una variable importante a considerar, pues a partir de su puesta en práctica una organización puede llegar a ofrecer al usuario un servicio único y característico.

Por esta razón expuesta, la gestión del cambio, para ser exitosa, requiere de estrategias apropiadas, las cuales al implementarse en una institución educativa dinamizan los trabajos y actividades conectados con la gerencia educativa. Lo explicado en estas líneas iniciales, se concatena con las nociones de Aguerrondo (2002) citada por Armoa (2021) donde se asevera que, mientras no se idee una estrategia pensada en el cambio sistémico sobre la base de la escuela como unidad de cambio, los cambios resultarán sumamente difíciles; ello debido al hecho de tener que enfrentarse a estructuras desfasadas e integradas por personas, por lo general, con miedo a lo desconocido y, por consiguiente, resistencia a los cambios.

Según Armoa (2021) son tres las estrategias principales asociadas a la gestión del cambio para su consecución:

### **1) Trabajo en Equipo**

Para Manes (2005) el trabajo en equipo es aquel que realizan sus miembros, al subordinar sus intereses personales a la noción de equipo. Al respecto, Zimmermann (2000) asegura que la formación, composición y manejo de grupos representa una tarea clave en la gestión del cambio organizacional, debido a que la definición de tareas de un grupo y la secuencia de las mismas, respecto a los proyectos de cambio y su coordinación, constituyen las piedras angulares de la estrategia.

En opinión de Armoa (2021) trabajar en equipo es esencial para gestionar el cambio institucional, en el mundo actual, la mayoría de las innovaciones son el resultado del trabajo en equipo, lo que proporciona una mejor capacidad de respuesta organizacional a los desafíos específicos del contexto.

Siguiendo en la misma línea, el caso de las instituciones educativas, donde el director general es el primer llamado a promover el trabajo en equipo entre sus coordinadores y docentes de planta, con la misión de llevar a cabo una gestión escolar integral, participativa y transformadora, que genere resultados óptimos y en la cual se vea reflejado el resultado de un trabajo consensuado.

## **2) Incentivo a la Innovación**

Las iniciativas de cambio e innovación no son extrañas en la educación, especialmente en los últimos años con el rápido crecimiento de las tecnologías digitales y su impacto en la vida personal y social, el hecho de implementar una idea innovadora en la educación y en la unidad escolar, requiere habilidades de liderazgo y gestión para facilitar el cambio. Al respecto, Ospina, et al. (2017) hace énfasis en el contexto educativo, la innovación concibe cambios significativos que impactan en los procesos de formación o en la comunidad, surgen de la gestión del conocimiento y la mejora continua en las diversas áreas de la gestión educativa: gestión académica y de investigación, gestión financiera y administrativa, gestión comunitaria. gestión y gestión de liderazgo. Debido a que no todos los cambios tienen un impacto en la capacitación o la comunidad, no todos los cambios se consideran innovadores.

Antes de embarcarse en un esfuerzo de mejora, es sumamente importante considerar cómo evaluar en última instancia su éxito. Miller y Bentley (2002) sugieren que una innovación tiene éxito cuando se ha convertido en sostenible e institucionalizada, esto significa que alcanza un "punto de inflexión" en el que la innovación se convierte en una característica del sistema en su conjunto. Por otra

parte, Glatter et al. (2005), toman la idea de la innovación como medida del éxito, instan a considerar si realmente ese proceso innovador tiene consecuencias dignas de mención, altamente valoradas y relevantes para consolidar procesos empresariales.

### **3) Acción en función de las metas**

Es extremadamente eficaz para la dirección trabajar de acuerdo con objetivos claramente definidos. Esto requiere planificación y evaluaciones periódicas del trabajo para reducir los controles y la burocracia (Armoa, 2021)

Para ello, es medular la comunicación fluida y efectiva dentro de los equipos de trabajo, que sea comunicado a todos y cada uno de los integrantes de la institución educativa la meta que se desea lograr, y el camino trazado para ello. Si a lo interno de la organización no es comunicado el proyecto, y este no se hace explícito y público, son muchas las probabilidades de que el mismo fracase tomando en cuenta que la comunicación, el autor lo considera como una herramienta de gestión que permite reducir la incertidumbre sobre lo que sucederá en el futuro promoviendo un nuevo estilo organizacional de trabajo y comportamiento (Armoa, 2021)

## **Estructuras Organizacionales en la Gestión del Cambio**

Las empresas, corporaciones tienen estructuras organizacionales que tienen acciones y procesos, los cuales permiten desarrollar métodos internos, procedimientos para lograr dinamizar las funciones y operaciones en quehacer organizativo e institucional. En este sentido, Pérez (2021) añade que las corporaciones u organizaciones no son simplemente organigramas plasmados sobre papel; más bien son como el ADN que queda impreso en cada sección, nivel, departamento o escalafón (Pérez, 2021).

A lo mencionado en el párrafo, Marín (2012) señala que la estructura organizacional puede verse como un conjunto de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales como resultado de procesos de división organizacional, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar e incluso predeterminar su comportamiento.

Partiendo de lo expresado por el autor, una estructura organizacional puede describirse como esa línea oficial de autoridad y control dentro de una organización. Las estructuras de gestión, según Guevin (2022), vienen a indicar cómo funciona la relación jerárquica en una organización en particular. Sobre el particular Daft (2010) considera que la estructura organizacional se define en tres componentes:

- 1) La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- 2) La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- 3) La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (Daft, 2010)

Siguiendo con la misma idea, en el planteamiento realizado por Daft (2010), se observa que los dos primeros componentes hacen referencia al marco estructural, el cual debe tener toda organización, mientras que el tercero abarca la interacción existente entre las personas que laboran en la misma.

Por consiguiente, dada la urgente necesidad de optimizar los procesos internos de las organizaciones, actualmente son varios los tipos de estructuras organizacionales que son aplicadas en las empresas y las instituciones educativas se incluyen entre ellas. Las estructuras organizacionales varían de acuerdo a diversos aspectos como el

modelo directivo, la naturaleza del servicio prestado o del producto, los tipos de procesos o hasta el número de integrantes en las empresas.

En consonancia con lo descrito en las líneas precedentes, Ospina et al. (2017) argumentan que, en el ámbito de las instituciones educativas, se destacan 3 tipos de estructuras organizacionales a saber:

### **1) Estructura Organizacional Funcional**

Son aquellas de naturaleza tradicional que funcionan por áreas, cuyo objetivo es el de cubrir las necesidades de los distintos niveles jerárquicos, por lo general este tipo de estructura es desarrollada a medida que la organización va creciendo, y su diseño. Se requiere departamentos altamente especializados para producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se vuelve más simple y repetitivo y, como resultado, está altamente estandarizado. (Gilli, 2017). Al respecto, Pérez, 2021, señala que dentro de este sistema se prioriza la especialización y el trabajo enfocado. En otras palabras, combate la multiplicidad de funciones, sin embargo, esto no impide que los miembros del equipo reciban órdenes de varios jefes o gerentes, lo que dificulta la comunicación. De hecho, uno de los riesgos de este modelo es la creación de entornos inestables.

En este tipo de estructuras el trabajo se divide en departamentos (especialización) como recursos humanos, finanzas, relaciones públicas, administración, y ello representa una ventaja en cuanto al alto índice de capacitación que tienen los empleados con respecto a su área laboral, lo cual conduce a una mayor eficiencia en el trabajo. Sin embargo, con el pasar del tiempo, el trabajo puede volverse monótono, la comunicación interdepartamental puede resultar afectada, pues a los empleados recibir órdenes de varios jefes o encargados de proyecto, perciben de manera difusa una posición o cargo de autoridad.

## 2) Estructura Organizacional Matricial

Las instituciones educativas, pueden también emplear estructuras organizacionales de tipo matricial, y son precisamente “aquellas que mantienen una estructura funcional pero que facilitan los recursos y dan prioridad a la ejecución de proyectos que buscan el mejoramiento institucional.” (Ospina, et al. 2017, p.194).

Aquí el control es compartido entre dos grupos: un área de la organización liderada por el jefe de recursos o jefe funcional, y la otra liderada por el Gerente de Proyectos, que pertenece a un área específica de la Gerencia de Proyectos, y cuya responsabilidad es la ejecución de dichos proyectos (Plaza, 2015).

Así mismo, los integrantes de los equipos pueden pertenecer o no a la organización, además es sabido que este tipo de estructura organizacional es perfecta para una gestión eficaz de los recursos, además de ser un ingrediente esencial para la motivación y el fortalecimiento de los equipos. (Pérez, 2021). La particularidad de las estructuras matriciales es que una vez finalizado el proyecto o tarea específica estas suelen disolverse.

Desde la perspectiva planteada Ospina, et al. (2017) expresan que:

“Las instituciones educativas se ven inmersas en dinámicas de investigación, innovación y competitividad, que solo se pueden alcanzar desde la gestión de proyectos institucionales e interinstitucionales que permitan alcanzar y cumplir los indicadores de dichas categorías.”

Por tal motivo, resalta la importancia que posee la estructura organizacional en lo concerniente a implementar de manera adecuada e idónea en una institución educativa los procesos vinculados con la gestión del cambio, pues la estructura organizativa conlleva la guía estrategia que proporciona una directriz afianzada con el sentido gerencial educacional para consolidar, así como respaldar el éxito de los proyectos académicos y de escolaridad.

## **Elementos esenciales de la Gestión del Cambio en las organizaciones educativas**

En tiempos actuales los paradigmas contemporáneos contemplan la concepción de organizaciones inteligentes sustentadas en el desarrollo, y que sean capaces de responder a las demandas del entorno de manera eficiente Garbanzo y Vargas (2015) propone diversos ejes organizacionales (como la autora los denomina), que constituyen elementos esenciales para el desarrollo de las organizaciones educativas inteligentes enmarcadas en la gestión del cambio. A continuación, se explican estos componentes:

### **1) Liderazgo Innovador**

Es ese liderazgo capaz de responder con propuestas transformadoras, con una visión holística del futuro y enfocada en el desarrollo y la viabilidad de las oportunidades. Un Líder innovador es una persona independiente, responsable, transparente, comprometido, competitivo, estratégico, pedagógico y de espíritu crítico con una formación académica satisfactoria.

Conseguir levantar el ánimo del equipo y cumplir los objetivos de producción o de prestación de servicios en el contexto actual es una habilidad destacada de los mejores directivos. Aunar a un equipo en aras de un objetivo, motivándolo y logrando que se comprometa a su consecución, sin necesidad de ejercer el poder coercitivo de la dirección, es una habilidad innata de los mejores directivos.

Para poder motivar a su equipo, el líder debe ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de sus integrantes, como un «coach» (entrenador), que acompaña y entrena a los integrantes de su equipo. El resultado de esta gestión será que, en tiempos de una crisis difícil de controlar como la actual, todo el mundo sepa lo que tiene que hacer sin necesidad de recibir instrucciones. Por tanto, el líder se convierte en un mero coordinador de profesionales (Colomer, 2020; Fernández, 2020; Laniado y Motllo, 2020).

## **2) Organización innovadora**

Con ello se hace referencia a una organización capaz de generar actualización constante de sí misma, de modo que asegure con ello su legitimidad y posicionamiento social de cara a la competitividad ante los nuevos escenarios globales y tecnológicos.

## **3) Calidad y Pertinencia Educativa**

Las organizaciones educativas serán capaces de responder a las demandas del entorno, en la medida en que posean planes y programas académicos renovados que permitan producir conocimientos de altura.

## **4) Redes de Cooperación**

Es bien sabido que vivimos en la era de la sociedad de redes, en la cual las organizaciones contemporáneas dejan de lado el trabajo localizado y dan cabida a formas de trabajo global, en las cuales son compartidos conocimientos y experiencias con organizaciones de diferentes partes de un territorio nacional y hasta internacional.

## **5) Políticas de Internacionalización**

Algo semejante a las Redes de Cooperación ocurre con este elemento, pues el establecer alianzas internacionales permite la articulación de proyectos y la movilización de recursos más allá de las fronteras de un país.

## **Modelos de Gestión del Cambio vinculados con las organizaciones educativas**

Los modelos de gestión del Cambio constituyen marcos de referencia que son tomados en cuenta por las empresas e instituciones educativas a la hora de introducir y gestionar procesos de cambio. En esa misma línea, Cuofano (2022) señala que los modelos de gestión del cambio sirven como brújulas metafóricas que ayudan a guiar a una organización a través del proceso de cambio, a menudo difícil. El objetivo principal de estos modelos es garantizar la participación de los empleados, porque sin ella es probable que la iniciativa fracase.

Son diversos los modelos sobre gestión del cambio y sus implicaciones que son expuestos en el foro académico; sin embargo, en el presente artículo, la explicación teórica se enfoca principalmente en los modelos que se describen a continuación:

## **1) Modelo de Kurt Lewin**

En el año 1947, el psicólogo social Lewin fue el pionero en la modelización del cambio organizativo, el autor explicaba el cambio organizativo utilizando la curiosa analogía de un bloque de hielo que cambia de forma y describió un proceso de cambio en tres fases: congelación - movimiento o cambio - congelación.

La primera fase (Congelación) consiste en preparar a la organización para que acepte que el cambio es necesario, lo que implica romper el status quo antes de desarrollar una nueva forma de operar, para lograr este objetivo, la directiva debe indicar claramente a los miembros por qué las formas existentes no pueden continuar. A menudo, esto se consigue presentando estadísticas deficientes (por ejemplo, ventas, satisfacción de los usuarios o retención).

Según Burnes (2020), para preparar a una organización para el cambio es necesario cuestionar las creencias, valores, actitudes y comportamientos fundamentales. Esta primera fase implica los mayores desafíos y las reacciones negativas más fuertes, ya que las personas se sienten más desequilibradas y estresadas. Se trata, en palabras de (Bonza, 2020, p.67). "Abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos que el grupo o la organización ha utilizado hasta el momento, durante esta fase surgirán dudas generadoras de tensión y de ansiedad que son normales cuando se siente temor a cambiar la manera de cómo se vienen llevando las cosas."

## **2) Modelo de Kotter**

El Modelo de Kotter (2011), enlista ocho acciones necesarias para llevar a cabo un cambio exitoso dentro de una organización, estas son:

- a) Cree un sentido de urgencia: el entorno debe ser analizado en búsqueda de posibles crisis y oportunidades, además se estima que “es necesario convencer al 75% de los directivos de que el cambio es necesario” (Kotter, 2011, p. 8). La empresa debe realmente desear el cambio, este puede ser el punto de partida para que los empleados estén motivados a adoptar el cambio.
- b) Forme una poderosa coalición: El convencer a la gente de la necesidad de un cambio no puede darse de manera casual, ello implica un fuerte liderazgo y el apoyo de la gente clave dentro de la organización. (Bonza, 2020) refiere que para liderar el cambio, se debe formar una coalición o equipo de personas influyentes, cuyo poder provenga de una variedad de fuentes, incluidas sus posiciones, estatus, experiencia e importancia política.
- c) Cree una visión para el cambio: Es fundamental el tener una visión clara, una visión general que la gente pueda no solo recordar, sino entender fácilmente. Se parte entonces de determinar los valores fundamentales para el cambio, creando una estrategia para poner en ejecución esa visión.
- d) Comunique la visión: No basta con idear el plan de cambio, debe manifestarlo, comunicarlo fuertemente y con frecuencia en la organización, tomando en cuenta que en el proceso se presenten fuertes competencias. “Cuando se mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordaran la visión y actuaran en respuesta a ella.” (Kotter y Schlesinger, 2008, p.65)
- e) Elimine los obstáculos: Seguidos los pasos anteriores, ya en este punto existe una visión de cambio, debe entonces observarse la estructura orgánica de la institución para asegurarse de que está en consonancia con la visión del cambio. Aquí puede identificarse la gente que querrá ocuparse del cambio, y trabajar por conseguir los beneficios que se han estado promoviendo.

- f) Asegúrese triunfos a corto plazo: En un corto periodo de tiempo deben lograrse resultados evidentes y además tangibles para las personas de la organización. Para ello deben buscarse proyectos de éxito asegurado, de fácil implementación.
- g) Construya sobre el cambio: Kotter, el autor referenciado en este apartado, es del pensar que el fracaso de muchos proyectos de cambio se debe al hecho de cantar victoria tempranamente, el cambio real es mucho más profundo; por ello después de cada pequeña victoria ha de analizarse detalladamente todo aquello que fue bien pero también todo lo que resultó mal.
- h) Ancle el cambio a la cultura de la empresa: todo cambio debe quedar arraigado, y debe formar parte del núcleo de la organización para que este sea exitoso, debe hablarse de los avances cuando se dé la oportunidad, además de incluir y resaltar los ideales y valores del cambio cada vez que se contrata personal nuevo y se entrene.

## **Modelo ADKAR**

Este modelo fue presentado en el año 2006 por Jeffrey M. Hiatt, fundador de la organización PROSCI® (Professional Science), la cual se constituye en el año 1994, y se dedica a la investigación, desarrollo y publicación del cambio organizacional, destacándose como empresa líder a nivel mundial en soluciones de Gestión del Cambio. Se desarrolla entonces el Modelo “ADKAR” conocido por sus siglas en inglés (Awareness – Desire – Knowledge – Ability y Reinforcement) que traducidas al español significan (Conciencia – Deseo – Conocimiento – Capacidad y Refuerzo), el mismo hace énfasis en la premisa que el cambio organizacional se produce solo cuando una persona es capaz de hacer la transición con éxito.

El Modelo ADKAR toma en cuenta no solo la variable empresarial, sino también la personal, de hecho, esta estructura se planteaba desde dos (2) dimensiones y el éxito

del cambio depende de la interactividad paralela, la cual tiene que llevarse a cabo en las dos dimensiones mencionadas previamente.

Según lo señalado por Almeida (2019) este Modelo es de tipo secuencial-acumulativo, y considera desde la perspectiva de las personas cinco (5) acciones u objetivos a seguir, las mismas son explicadas en el siguiente tabla que se muestra a continuación.

Tabla N<sup>o</sup> 2

*Objetivos desde la perspectiva personal del Modelo ADKAR*

Modelo ADKAR	
Awareness	Conciencia de las razones y necesidades para el cambio, donde la comunicación es esencial
Desire	Deseo de comprometerse y participar en el cambio, generado por la promoción y la gestión de la resistencia
Knowledge	Conocimiento sobre cómo cambiar, resultado de la formación y entrenamiento
Ability	Capacidad de implementar el cambio con el rendimiento requerido, resultado de la práctica y el tiempo
Reinforcement	Refuerzo continuo para asegurar y mantener el cambio, considerando medidas correctivas de ser necesario y reconocimiento de los resultados

Fuente: Elaboración propia (2023) basado en Almeida (2019)

## **Metodología aplicada a la investigación**

Este artículo fue construido bajo parámetros de una Investigación documental. Para Arias (2012) una investigación documental está basada en la recopilación y análisis de datos derivados de materiales impresos u otro tipo de documentos. Según Hernández et al. (2017), la investigación documental es un procedimiento científico, una

investigación, recolección, organización, análisis e interpretación sistemática de información o datos sobre un tema específico.

Esta, al igual que otros tipos de investigación, conduce al desarrollo de conocimiento. La principal fuente de información en la investigación documental es el documento escrito en sus diversas formas: documentos impresos, documentos electrónicos y documentos audiovisuales.

La información se recopiló en varios documentos, los cuales luego fueron analizados y discernidos sobre temas como Gestión de cambio, factores organizacionales, estrategias, elementos esenciales y modelos de gestión de cambio vinculados a las organizaciones educativas.

## **Análisis y discusión de resultados**

La gestión del cambio, propiamente en las instituciones educativas se caracteriza por un conjunto de actividades que, en forma cotidiana, involucra a la comunidad integrada tanto a los educadores como a los involucrados con las responsabilidades gerenciales, así como directivas (Ramírez y Orozco , 2016) Es un sistema con labores, procesos y funciones que dinamizan funciones y/o operaciones conducentes a propiciar un intercambio de conocimientos, ideas o nociones de estrategias organizaciones comprendidas en administrar, coordinar los cambios propicios para generar calidad en lo que se realiza en el ámbito educacional.

A pesar de la no existencia de documentos que relacionen de manera directa la gestión del cambio desde la visión de gerentes y docentes sí existen relaciones teóricas desde otras categorías que sirven como puente articulador: Factores organizacionales, estrategias, elementos esenciales y modelos de gestión de cambio vinculados a las organizaciones educativas De igual forma la revisión permitió evidenciar la importancia del mejoramiento continuo en la educación,

Es importante como se manifiesta a lo largo del estudio, que sea cual fuere el Modelo de gestión vinculado a las organizaciones educativas seleccionado para generar cambios en las organizaciones, jamás podrán prescindir del talento humano Castellanos et al.(2021) y de las estrategias bien planificadas y ejecutadas con decisión y colaboración de todos los miembros, esto es aplicativo tanto a nivel de organizaciones como de instituciones educativas (Silva, 2005).

Cambiar la estructura no es suficiente; los directivos y docentes deben adaptarse a los nuevos cambios; en otras palabras, la organización debe contar con trabajadores integrados, lo que se beneficia de la participación activa, la innovación y el cambio (Ramírez et al. 2017). La Estructura Organizacional Matricial proporciona las herramientas para que el director gestione el cambio y cree un ambiente propicio para desarrollar un proyecto colaborativo. La forma en que se ejerce el liderazgo tiene un impacto en todo lo que sucede en la organización( Arnmoa,2021;Ospina et al.2017).

En tal sentido, se hace necesario que los docentes tengan mayor participación en la gestión del cambio como agentes promotores, los cuales estimulan la creatividad e innovación tanto a nivel profesoral como a nivel gerencial, propiciando con ello un ambiente organizacional conectado a las necesidades de las personas vinculadas con la escolaridad. Enfatizar que el trabajo didáctico tiene planteamientos muy importantes que favorecen a los procesos formativos, permite desplegar el desarrollo armónico de las competencias y habilidades de los docentes con ello se permite activar el liderazgo y la creatividad, (Colomor,2020; Fernández, 2020) el cual coadyuva a tener una mayor preponderancia a enseñar conocimientos con sentido y propósito transformadores del ser humano que comparte las aulas del saber, connotando así el hecho significativo: el pensamiento creativo de los docentes y gerentes tiene compromisos con la realidad compartida con la comunidad educativa.

Una institución educativa cambiante deberá lograr interacciones para abrir sus puertas a la comunidad, ofreciendo su infraestructura y servicios para actividades recreativas, culturales y sociales. De manera similar, las escuelas deben participar en actividades comunitarias y tomar decisiones que afecten a la comunidad Sandoval,(2014) Es necesario pasar de una escuela cerrada a una que esté conectada con su entorno, construyendo redes entre escuelas y conectándose con la comunidad global a través de las tecnologías de la información y la comunicación. Trabajar juntos es esencial a la hora de gestionar el cambio institucional. Actualmente, la mayoría de las innovaciones son resultado del trabajo en equipo, brindando a las organizaciones una mejor capacidad de respuesta a los desafíos del contexto (Ospina et al.2021) .

## Conclusiones

Se puede concluir que, a quienes trabajan en la gestión del cambio en las instituciones educativas, procuran instruir, así como, enseñar conocimientos que permiten con los medios e instrumentos idóneos desarrollar procesos de transformación. Lo mencionado previamente, es un principio rector que establece interacciones, cuyas trayectorias dinamizan en el sistema educativo, las estrategias organizacionales reseñadas en la gestión de las responsabilidades y decisiones tendentes a comprender la realidad educativa.

Tanto el educador como el gerente no están libres de los cambios existentes en los procesos cognitivos, los cuales están vinculados con el aprendizaje y los ámbitos científicos-tecnológicos, irrumpiendo de forma continua en la vida, abren las posibilidades de los gerentes y los docentes de asumir protagonismo para liderar y concebir estratégicas con significados para navegar por la sociedad del conocimiento. importancia de gestionar los cambios cuando estos son necesarios ya que ello permite que la institución no se estanque y avance para adaptarse a las nuevas exigencias que demanda el ambiente externo y el interno de la misma.

La educación requiere con prontitud una reestructuración de la gestión de cambios , en donde los objetivos se articulen a las estrategias, elementos esenciales y modelo en el cambio de las organizaciones para el fomento de los procesos de innovación sistémica, es decir, procesos que se retroalimentan, se mejoran y se construyen con directivos y docentes dedicados a la formación, deben renovarse no sólo tecnológicamente sino también en las estructuras y sistemas gerenciales caducos que se quedan insuficientes en las problemáticas existentes en el entorno escolar.

Adicionalmente, se puede concluir que, hacer una educación libre de cambios, de transformaciones carece del sentido humano armonizador e integral que concibe la comprensión de la creación e innovación para vivir y sentir plenamente. Por consiguiente, es fundamental que la gestión del cambio en el proceso educativo se manifieste, consolidándose como una orientación de reflexión cohesionante para crear, desarrollar y producir conocimiento con responsabilidad gerencial que proponga un despliegue significativo de asumir aceptando los cambios continuos del vivir para construir realidades y comunidades con criterios conscientes y asertivos tanto en los estudiantes como en los docentes y gerentes que comparten estos espacios de escolaridad.

## Referencias

- Almeida, Vania (2019). "Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana." Trabajo presentado para optar al Título de Magister en Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6568/1/T2815-MDTH-Almeida-Propuesta.pdf>
- Arias, Fidias. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Sexta Edición. Caracas, Venezuela: Episteme C.A

- Armoa Q, Mauro (2021). La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, 2019-2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. Vol. 5. N° 1. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/222>
- Bonza, Erika. (2020). Propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los proos administrativos de la empresa CONFIPETROL S.A.S. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Magister en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Bogotá, Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9989>
- Burnes, Bernard. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *J. Appl. Behav. Sci* Vol. 56, 32–59. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0021886319892685>
- Colomer, D. (abril 5, 2020). Coronavirus: la hora de la verdad del liderazgo que la sociedad necesita. *Cincodías.ElPaís*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/03/opinion/1585936266\\_914541.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/03/opinion/1585936266_914541.html) [ Links ]
- Cuofano, Gennaro. (2022). Modelos de Gestión del Cambio. <https://fourweekmba.com/es/cambiar-modelos-de-gesti%C3%B3n/>
- Daft, Richard (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores
- Fernández, J. R. (septiembre 2, 2020). 9 habilidades de un buen directivo en tiempos de pandemia. *CEF*. <https://www.cef.es/sites/cef.es/files/9-habilidades-buen-directivo-tiempo-pandemia.pdf> [ Links ]
- Garbanzo- Vargas, Guiselle (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista*

Educación, Vol. 40. N° 1. P. 67-87

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

Gilli, José Juan, (2017) Claves de la estructura organizativa. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina

Glatter Ron, Castle, Frances., Cooper, Deborah., Evans, Jennifer. & Woods, Phillip. (2005) What's New? Identifying Innovation Arising from School Collaboration Initiatives. Educational Management Administration & Leadership, Vol. 33, N°4, P. 381-399  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143205056303>

Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., & Zanelly, G. A. L. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191.

Guevin, Marc (2022) Introducción a la estructura organizacional de proyectos.  
<https://www.nutcache.com/es/blog/introduccion-a-la-estructura-organizacional-de-la-gestion-de-proyectos/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P.: ( 2017) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México. 2006. Cuarta Edición.

Isaza, Gustavo; López Trujillo, Marcelo y Marulanda, Carlos (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, N° 33. P. 1-23. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961008>

Kotter, John y Schlesinger, Leonard (2008) Choosing strategies for change. Harvard Business. Rev. 86, P. 106-114 <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

Kotter, John. (2011) Leading Change. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.

- Laniado, D. y Motllo, J. (marzo 20, 2020). Resiliencia humana: las personas y sus necesidades ante el COVID-19. *Acenture*. <https://www.accenture.com/mx-es/about/company/leadership-during-coronavirus> [ Links ]
- Manes, Juan Manuel. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica
- Marín, Diego (2012) Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, Vol. 28, N° 123, abril-junio, P. 43-63. Universidad ICESI. Cali, Colombia [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1207](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207)
- Miller, Riel. & Bentley, Tom. (2002). *Possible Futures: Four Scenarios for 21st Century Schooling*. Nottingham: National College for School Leadership. January 2002. <https://doi.org/10.13140/2.1.3112.8642>.
- Osorio, Carolina (2012). *La Gestión del cambio como estrategia En los diferentes procesos de Transformación organizacional en Partime S.A.* <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1654/T226.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ospina, David; Burgos, Sandra y Madera, José. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. *Revista Diálogos de Saberes*. N° 46, P.187-200. Universidad Libre, Bogotá - Colombia. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429>
- Pérez, Anna (2021). *Tipos de estructuras organizativas. Cuál es la mejor para tu empresa* Blog | 26 Abril 2021 Disponible en: <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>

Plaza, Ambrosio (2015) ¿Funcional, Matricial o Proyectizada?  
<https://proyectosyempresas.wordpress.com/2015/08/28/funcional-matricial-o-proyectizada>

Ramírez-Orozco, L.C. (2016). Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana.

Silva, Junior. (2015). Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el departamento administrativo de una institución de educación superior. Tesis desarrollada para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación. Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato.  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1169>