

# Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas



Cómo citar:

Pacheco-Polo Marelvis (2021) Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas. En revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 19-02 de julio-dic.

Doi: 10.15665/encuen.v19i02.2446

Marelvis Pacheco-Polo  
Institución Educativa Distrital Francisco de Paula Santander, (Santa Marta -Colombia)  
[marelbispacheco@gmail.com](mailto:marelbispacheco@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-0082-8428>

Recibido: 4 de julio de 2020 / Aceptado: 3 de marzo de 2021

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión del cambio planeado en el personal docente de las instituciones educativas de básica secundaria de Santa Marta, Magdalena, Colombia, teóricamente, se basó autores como Gongalves (2020), Prieto y otros (2019), Garbanzo (2016), Vásquez (2007), Raffini (2008), entre otros. Metodológicamente, es de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transeccional, de campo. Con una población de treinta docentes. La recolección de datos con un cuestionario de veintiún (21) ítems selección simple con cinco alternativas de respuesta, validado y con una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,700. Los resultados indicaron que es necesario reconocer las señales que evidencian la necesidad de cambio, siendo necesario diseñar una visión que conlleve a una coalición guiadora hacia el cambio.

*Palabras clave:* Gestión educacional, cambio organizacional, gestión del cambio, cambio planeado, educación básica.

## Management of the planned change in teaching of public educational institutions

### Abstract

The objective of the study was to analyze the management of the planned change in the teaching personnel of the educational institutions of basic secondary of Santa Marta, Magdalena, Colombia, theoretically, it was based on authors such as Gongalves (2020), Prieto y otros (2019), Garbanzo (2016), Vásquez (2007), Raffini (2008), among others. Methodologically, it is descriptive, with a non-experimental, transectional, field design. With a population of thirty teachers. Data collection with a questionnaire of twenty-one (21) items, simple selection with five response alternatives, validated and with a Cronbach's alpha reliability of 0.700. The results indicated that it is necessary to recognize the signs that show the need for change, being necessary to design a vision that leads to a guiding coalition towards change. performance, and with it improve productivity, worker satisfaction and the achievement of objectives.

*Keywords:* Educational management, organizational change, change management, planned change, basic education.

# Gestão de mudança planejada em professores de instituições públicas de ensino

## Resumo

O objetivo do estudo foi analisar a gestão da mudança planejada no corpo docente das instituições de ensino do ensino médio básico de Santa Marta, Magdalena, Colômbia, teoricamente, baseou-se em autores como Gongalves (2020), Prieto e outros. (2019), Garbanzo (2016), Vásquez (2007), Raffini (2008), entre outros. Metodologicamente, é descritivo, com um desenho de campo não experimental, transversal. Com uma população de trinta professores. Coleta de dados com um questionário de seleção simples de vinte e um (21) itens com cinco alternativas de respostas, validadas e com confiabilidade alfa de Cronbach de 0,700. Os resultados indicaram que é necessário reconhecer os indícios que apontam para a necessidade de mudança, sendo necessário desenhar uma visão que conduza a uma coalizão orientadora para a mudança.

*Palavras-chave:* Gestão educacional, mudança organizacional, gestão da mudança, mudança planejada, educação básica.

---

## 1. Introducción

Las estrategias para generar cambios resultan instrumentos útiles a la hora de adquirir una información en la cual el docente puede ampliar sus conocimientos de una forma libre y abierta en el ámbito educativo, por lo que le facilita no solo al docente sino al aprendiz a su cargo una manera más eficiente de planificar las actividades y formular su propio concepto de acuerdo con su realidad, que le sea útil para el reforzamiento del sentido de pertenencia hacia la institución por parte de ambos.

Cabe destacar que, en los altos niveles de competencia, que se generan a diario incluso por la aparición de nuevas tecnologías son solo algunos de los muchos factores que han presionado el cambio en las instituciones con los procesos de renovación y cambio que manejan, esta es ahora una constante institucional planeada. Estos cambios en los que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día tras día las instituciones educativas enfrentan nuevos retos, en su desempeño situaciones tales como la emotividad, emoción, desarrollo de la visión personal dentro de su contexto de trabajo.

En esta época donde los cambios se presentan tan beligeradamente, los nuevos retos atentan seriamente sobre la supervivencia de las instituciones educativas, dificultad para retener al talento humano, por factores como la remuneración puntualizada, satisfacción con las funciones realizadas en la institución, que son los que permiten cambios positivos, estos son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de su trabajo haciéndolas estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

Para adentrarse en la definición de este cambio se encuentra lo planteado por la Unesco (15/06/2016), destaca la oportunidad para reflexionar sobre cómo seguir mejorando la educación en una senda de calidad, es decir buscar la mejoría de la educación tomando en cuenta la escuela como una comunidad para el aprendizaje personal, donde la participación es fundamental en la implementación de cambios en instituciones educativas.

Las políticas educativas de Colombia, a partir de la década de los ochenta hasta el presente, se han orientado con mayor ímpetu a la Educación Básica, impulsadas por la problemática interna del nivel, ante la necesidad de modernización y capacitación del personal docente y mejora de sus procesos, estructura y funcionamiento, bajo la atención de que la Educación Básica es un espacio social y educativo que tiene prioridad para ampliar la atención a la mayor cantidad de docentes, con necesidades apremiantes de formación.

Es el caso que los docentes como mediadores tienen que estar en capacidad de proporcionar elementos a la institución desde su posición de apoyar en la construcción del conocimiento y desarrollar acciones que admitan el progreso del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las exigencias que surgen de las variadas y volubles situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de conocimientos curriculares, dentro de técnicas integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

Es por ello que, el capital humano dentro de las organizaciones representa según Prieto y otros (2019) un recurso valioso que en cierta forma determinan su comportamiento y la disposición al cambio que desde el punto de vista personal representa el comportamiento de una transformación e la conducta relativamente permanente que permita a nivel organizacional una oportunidad para potenciar sus fortalezas.

De tal manera, esta situación refleja la gestión de cambio como un medio en el cual tanto los docentes como los alumnos persiguen la mejora de las instituciones educativas por tal razón la Unesco trabaja en función de esos cambios para la capacitación no solo de la escuela sino de toda la comunidad escolar que haga posible la implementación de estrategias conformes a las necesidades e intereses de los aprendices, siendo recurrente la situación en la cual la poca recompensa a sus labores diarias, que permitan un aumento de su motivación y de sentirse útil dentro de su contexto de trabajo, es una debilidad latente.

Es así como entre las principales investigaciones realizados en las institución educativas respecto del personal docente de básica secundaria del distrito de Santa Marta, en las cuales no se evidencia una consolidación con su trabajo, más aun no se pide ayuda al respecto, es así que la investigación que se plantea se enmarca en el problema que parecen presentar estas instituciones de educación básica para afrontar el cambio que se está dando en la sociedad; por lo que el flujo de conocimientos indica una elevada acumulación, estas instituciones tardan en adaptarse a dichos cambios. Coexiste por lo tanto una diferencia entre las demandas sociales y las estructuras institucionales de las instituciones que ofrecen una lenta respuesta a los requerimientos de la sociedad.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, las instituciones educativas de básica secundaria del distrito de Santa Marta, dan a conocer cómo los docentes tienen desconocimiento de los cambios que se deben generar, así como el descontento con la remuneración recibida por su labor, lo cual crea un bloqueo imposibilitando la utilización de estrategias. Además, no cuentan con el espacio acorde para la aplicación de las estrategias en el proceso de su desarrollo laboral. De tal forma que esta investigación gana preponderancia dentro del ámbito educativo y de no realizarse se establecería los problemas que pasan las instituciones educativas y como se lograrían llevar a cabo las acciones correspondientes para mejorar las condiciones de las mismas y los cambios que se realicen a nivel educativo sobre las preparaciones del docente.

En este sentido esta investigación pretende gestión del cambio planeado en el personal docente de las instituciones educativas de básica secundaria del distrito de Santa Marta, Magdalena- Colombia en virtud del gestionamiento de cambios oportunos dentro de la realidad escolar pero apoyada dichos procesos transformacionales con la comunidad circundante.

Una vez detectada la necesidad de cambio e instituidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación posterior al cambio, se pretende tener la máxima indagación posible sobre cuál es la realidad actual antes de iniciar el proceso de cambio. Al desarrollar este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual destaca, en diversas ocasiones, las previsiones de la dirección de las instituciones educativas. Habitualmente, el diagnóstico ejecutado no es estructurado ni disimulado, si no materializándose en un documento claro y desarrollado. Igualmente, el diagnóstico ejecutado incluye únicamente el componente origen del cambio.

## **Gestión de Cambio**

En una empresa, el gerente puede echar un vistazo a diversas entidades, pero encontrará el cambio en las instituciones más exitosa, ya que son las que no solo lograron instalarse a él sino las que han desarrollado sus habilidades para anticiparlo y producirlo, la innovación está en todos los sitios y la Institución que no se renueve difícilmente será capaz de sobrevivir.

De tal forma que, de acuerdo a Jiménez (2012), citado en Prieto y otros (2019) la idea del cambio tiene múltiples significados y habitualmente es referida como mecanismo para mejorar la competitividad y el desempeño, aludiendo ello a cambios en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización. Estos diversos significados y connotaciones, tienen en común el supuesto de que gestionar el cambio es posible y se relaciona con diversos aspectos inherentes a una cultura organizacional.

Al respecto, Garbanzo (2016) agrega que la implementación de los cambios es una tarea compleja; implica rediseñar estructuras, proceso, rutinas a lo interno de la organización. Estas modificaciones deben planearse adecuadamente y deben responder a las metas y objetivos propuestos. Son ajustes que deben realizarse en forma progresiva y sistémica. Sin embargo, Gongalves (2020) agrega que no hay una fórmula mágica para gestionar los cambios ya que cada proyecto es único, porque toca una cultura diferente y personas diferentes, en momentos diferentes, es por ello, necesario seguir y cumplir las etapas y actividades ya consagradas como prácticas correctas de gestión del cambio para garantizar el éxito de un proyecto.

En ese sentido, la gestión del cambio es el marco para tramitar nuevos procesos, requiriendo que tanto las organizaciones como quienes las dirigen no solo sean flexibles, sino que quienes las dirigen deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a las contingencias y poder estar siempre a la vanguardia. Por ello, en el campo educativo, el rector o directivo docente tiene dos elecciones, atemorizarse ante los cambios y permanecer paralizado o enfrentarlos, entenderlos y moverse aún más ágil. La primera elección puede resultar posible si la institución educativa tiene una economía sólida, patrimonios exuberantes y su potencial se encuentra retirado geográficamente. La segunda elección es la más pertinente en la actualidad puesto que ya sabemos que los componentes mencionados en la primera opción hoy no se presentan.

Para Vásquez (2007) los cambios que afectan el mundo institucional específicamente provienen de avances tecnológicos que día a día obliga a las instituciones a enfrentar modificaciones radicales en la gestión y el modo de trabajo, lo cual promueve de manera directa una necesidad de cambio asimismo en quienes conforman la institución. La gestión del cambio crea la necesidad de utilizar un arma de adaptación bien sea por cambios desde afuera o por cambios que se deciden dentro de la institución y se anticipan al cambio de entorno.

Según Chiavenato (2007) la gestión de cambio en las instituciones es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de la misma, relacionados con el cambio en las clasificaciones, se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los contextos académicos e institucionales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total.

Para Urbiola (2004) el concepto de cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra comprobación para influenciar en sus miembros a adoptar comportamientos diferentes. Es cualquier modificación significativa de los modelos de conducta de un conjunto de los sujetos que constituyen esa organización.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor aportación de la gente, pues, es ella la que puede hacer que el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia, y de hecho se exterioriza casi siempre, por lo tanto, se puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta.

### **Necesidad de cambio**

La necesidad de cambio en las instituciones es algo de lo que se lleva conferenciando durante los últimos años y que se vigoriza en momentos difíciles como los que se está viviendo en la actualidad, adaptarse a la evolución constante por la que se identifica el mercado y la economía, se hace cada vez más imprescindible para sobrevivir y ser sostenibles en el tiempo.

En tal sentido, Gallardo (2016) refiere que en el pasado, se afirmaba que los cambios en el entorno eran los responsables de los cambios en las organizaciones, sin embargo más recientemente, se ha destacado el papel de otros factores de origen interno a la propia organización que determinan la necesidad de cambio, es decir, que la necesidad de cambio está determinada por factores externos (Competidores, clientes, leyes y normativas, tecnología, entre otros) y factores internos (resultados económicos, la estructura organizativa, sistemas de control, incentivos, miembros de la organización, entre otros).

Al respecto, Vásquez (2007) agrega que dentro de las instituciones se crea la necesidad de adaptarse a los cambios que residen, al mismo tiempo que el personal busca adaptarse a estos cambios para asegurar la competitividad de la misma en su entorno, los cambios más significativos surgen en el área tecnológica creando instituciones capaces de adaptarse a lo nuevo incluyendo para esto el aspecto social, institucional, directivo y laboral.

Por otro lado, Mad (2005) refiere que cuando es clara la penuria de comenzar a ejecutar un plan sobre la situación que presenta la institución es clara entonces la evolución a través de la necesidad de cambio, el cual tiene su implicación hacia todo el personal de la institución ya que, por su objetivo de mentalización y cultura, el cambio producido va abarcar nuevas cosas además de las pautadas con anterioridad.

En base a lo planteado con anterioridad, la necesidad de cambio implica un proceso orientado a la transformación o transición de una situación a otra. El cambio educativo implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura; y trae consigo nuevas prácticas y nuevas soluciones que exigen también el cambio en las personas para funcionar de manera agradable.

### **Prosperidad Personal**

Tomando en consideración la diversidad humana, y el hecho de que cada individuo puede poseer una percepción diferente según sea su estado de ánimo, también es necesario incorporar juicios de valor so-

ciales para conocer el nivel de felicidad de cada persona, por tanto sería importante establecer diferencias entre el nivel de la prosperidad y la prosperidad como persona, sumado a la prosperidad social ya que no se considera posible alcanzar el máximo nivel de realización sin la inclusión del factor social.

Por otro lado, Vargas y Viotti (2013) refieren que los valores asociados a la prosperidad individual repercuten en procesos de ascenso social como el esfuerzo personal, la valorización de la educación y el mejoramiento emocional. Aunado a ello, Vásquez (2007), agrega que el concepto de prosperidad en el área personal dispone de una evocación auténtica en nuestro lenguaje como consecuencia de la utilización cuando se quiere indicar el progreso, el éxito, la prosperidad que exhibe algo, por lo tanto, siempre que se menciona involucra algo favorable, nada negativo, este concepto se lo suele asociar especialmente al contexto económico y por tanto lo utiliza para revelar la mejora fundamental que experimenta la economía de un individuo, de una nación, o de una empresa.

De forma similar, Flint (2002) refiere que la prosperidad personal incluye aquellas cosas que afectan de manera positiva en la calidad de vida: como es el ejemplo de; un empleo digno, recursos económicos imperiosos para satisfacer la carencia de vivienda el ingreso a la educación, acceso a la salud y a la recreación, entre otros a pesar que la noción de bienestar es subjetiva (aquello que es sano para algunas personas no necesariamente puede serlo para otra), el bienestar general está asociado a elementos económicos objetivos. Esto quiere decir que, en comparación a otro momento, cuando la situación económica de alguien presenta prosperidad es porque ha renovado o evolucionado de manera favorable.

### **Conducta mantenida**

Todo proceso de cambio, requiere la modificación de ciertas conductas adquiridas y mantenidas a lo largo del tiempo, es por ello, que luego de generarse el cambio, la nueva conducta debe ser mantenida para que el cambio sea efectivo. En este sentido, Valencia (2018) refiere que ello no es tan sencillo como parece ya que cada individuo tiene creencias, cognitivas, afectivas y conductuales particulares que pueden actuar a favor de la resistencia al cambio. De tal forma que, la interpretación que las personas hacen del cambio genera pensamientos, afectos y comportamientos potenciales que obstaculizan o potencian, lo que influye directamente en el éxito o fracaso del proceso.

Con respecto de la conducta de atención mantenida Vásquez (2007) sostiene, que estos comportamientos son difíciles de abordar ya que la respuesta natural es corregir la persona por su conducta inapropiada y proporcionar una consecuencia teniendo claro, que cualquier prototipo de atención, hasta una negativa, refuerza estos comportamientos todas estas acciones son elementos que definitivamente fortalecen la actuación. Esto quiere decir que el individuo se comportará de la forma que más se condena si en líneas generales se adopta esas tácticas.

Por otro lado, para Flint (2002) la mayoría de los comportamientos, bien sea en niños y adultos tienen como fusión principal la obtención de un reforzador material estos comportamientos problemáticos se mantienen porque se le permite al individuo escapar para evitar tareas; en el caso de los niños; lloran, patalean y gritan y en la actitud adulta la escena es un compendio de irresponsabilidades.

#### **Motivación**

La motivación, según manifiesta Sellan (2017) no es un proceso unitario ya que abarca diversos componentes que pueden definirse como un conjunto de procesos implicados en la actividad, dirección y persistencia de la conducta. Por lo cual, es el pilar principal que, en términos generales se puede afirmar que es la base que mueve al ser humano lo que permite modificar la conducta personal y social.

Por otro lado, según, Raffini (2008), la motivación íntima es elegir realizar un trabajo por la simple satisfacción de hacerlo, sin nada que obligue, esto es lo que motiva a hacer algo, cuando nada externo empuja a hacerlo. Lo opuesto busca obtener una distinción, lo que reconoce el logro como una experiencia que podría acarrear frustración y desencanto hacia una tarea, un sujeto o área determinada del saber que no le genera premios.

Por su parte, Arends (2004), cuestiona que existen una serie de factores concretos y modificables que contribuyen a la motivación y que pueden manejarse mediante actuaciones y mensajes. Estos elementos se refieren al nivel en que los individuos se envuelvan en las actividades desarrolladas, a los sentimientos de éxito e interés, así como a las sensaciones de autoridad y afiliación al grupo. Es decir, la motivación se encuentra ligada de manera estrecha al ambiente de trabajo diario. La interacción entre las necesidades individuales y las condiciones socio ambientales son componentes clave para que se dé la motivación.

### **Pasos para dirigir el cambio**

En muchas ocasiones, se ha visto la necesidad de cambio en las instituciones educativas, y las resistencias que a veces se presentan para hacerlo efectivo, se vive en un cambio continuo. En todo momento se está sometido a cambios y en sí las personas cambian, siendo conocedores de ello o no. Por lo tanto, para que un cambio produzca los resultados se espera (o por lo menos se acerque a él), es pertinente que antes se planifique y se esté preparado. Es decir, tener una estrategia del cambio.

De tal forma que, Contreras y Palacio (2018) resaltan la importancia de tener claro el plan a implementar para dirigir el cambio y que todo plan debe tener su margen de error, sus contingencias y a su vez debe ser flexible y tener la capacidad de improvisación, sin caer en el error de implementar acciones que no vayan de la mano con el objetivo del proceso del cambio.

En este sentido, Hitt (2006) relata que el hecho que la administración eficaz sea parte del cambio esto parece tener gran demanda y poca oferta, por lo que se insinúa que el proceso de cambio no será fácil, ya que la demanda de administración de cambio en cualquier nivel (individual, grupal, o institucional) no resulta algo nuevo.

Por otro lado, según lo explica, Desler (2008) este proceso consiste en instrumentar y dirigir el cambio de la institución, que a veces resulta engañoso hasta para los directivos, el cambio requiere de que ciertas supervisiones se cumplan: a) Establecer sensación de urgencia, b) Despertar el compromiso con el cambio por medio del diagnóstico conjunto de los problemas del negocio, c) Crear una coalición rectora, d) Desarrollar una visión compartida, e) Comunicar la visión, f) Delegar facultades a empleados para facilitar el cambio, g) Generar triunfos a corto plazo, h) Consolidar avances y producir los cambios, i) Enlazar la nueva forma de hacer las cosas con la cultura de la institución, j) Vigilar el avance y adaptar la visión a medida que se requiera.

### **Desarrollo de la Visión**

Según Fernández (2017) la misión, conjuntamente con la visión y los valores constituyen el acervo de toda organización, constituyen lo cimientos en los que se sostiene su cultura, y sobre ello, ha de edificarse lo demás. De tal forma que, la misión en el ámbito organizativo o institucional supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar, viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad.

En relación a ello, Tripier (2002), plantea que se puede definir el desarrollo de la visión de cambio institucional como el proceso en progreso, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. De modo que se producirá una etapa de equilibrio, mientras se puntualiza el cambio se inspeccione el nuevo equilibrio, por lo tanto, las dependencias involucradas en el desarrollo de la visión de cambio.

Por otro lado, De la Torre y Conde (2004) indican que la visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro (Kotter) Los propósitos de una visión en un proceso de cambio es explicar la orientación general de éste, motivar a los sujetos para efectuar acciones en la dirección adecuada, coordinar gestiones de manera vertiginosa y eficiente. Además, para crear la visión se requiere que, aunque parta de un solo sujeto, se actúe en conjunto, no solo para su ajuste sino también para su obtención.

1. Comunicar la visión del cambio. Quienes dirigen el cambio deben implementar las mejores habilidades comunicativas que les faciliten la transición.
2. Facultar a los empleados la potestad para promover actividades de amplia trascendencia, para lo que se pretende atacar cuatro dificultades principales: el sistema, las destrezas, la estructura y los inspectores. Para facultar a la gente y que lleve a cabo el cambio se le debe instruir y comunicar claramente sobre lo que se quiere para que enfoque sus esfuerzos al punto.
3. Elaborar metas a corto plazo, que tengan el propósito de proporcionar evidencias para que los esfuerzos sean valorados y distinguir los agentes de cambios.

### **Coalición Guiadora**

De la Torre y Conde (2004) refieren que un solo individuo, por más facultades que tenga es incapaz de desarrollar la visión correcta, divulgarla a un número de sujetos y eliminar los obstáculos clave. Como tampoco generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar diversos propósitos de cambio y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización, por lo tanto, demanda de una coalición conductora dinámica que tenga la confianza y el objetivo compartido adecuados. Los autores plantean cuatro elementos esenciales para constituir coaliciones efectivas.

Poder del puesto, que se refiere a los integrantes habilidosos; experiencia para garantizar la representatividad; credibilidad respecto a la popularidad de los integrantes como también de su creatividad. Por lo tanto, en ausencia de líderes en la organización, se pueden postular externamente o solicitar a los empleados con capacidades evidentes.

Por otro lado, Kotter (2006) refiere que en ocasiones las innovaciones importantes se relacionan al trabajo de una persona en especial. Sin embargo, dado que el cambio es dificultoso de obtener y mantener, es ineludible adaptar coaliciones dinámicas, equipos integrados por personas a la que se le tenga confianza, experiencia y destrezas de liderazgo y gestión que compartan objetivos comunes y altos niveles de confianza.

### **Consolidar Ganancias**

De la Torre y Conde (2004) indican que para consolidar los logros y producir más cambios, es necesario visualizarlo al largo plazo, con el propósito que el cambio no cese y se logren nuevos cambios. Los cambios importantes requieren tiempo, fundamentalmente en las organizaciones grandes. Los avances pueden llegar a disiparse si no está anclado en la cultura corporativa por lo tanto, si no se planifican no podrá cambiarse todo rápidamente, pero sí se pueden lograr pequeños cambios.



De igual forma, Kotter (2006) indica que la finalidad de la consolidación es confeccionar unas cuentas anuales para el conjunto de entidades que conforman un equipo que expongan su patrimonio y condición financiera, como también los resultados generados por las mismas, pero como una unidad económica, única.

La necesidad de consolidar ganancias, según la normativa nacional, alcanza a determinadas situaciones de relaciones sociales, siendo la prioridad necesaria y suficiente la existencia de una relación de control que permite un gremio empresarial integrado por la empresa matriz o dominante y otra u otras dependientes o dominadas.

### **Reconocimiento Propio**

Estando implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición anterior a él, ni la duración del cambio. Por lo tanto, el cambio meramente tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. Para Kotter (2006) tener una buena razón para hacer el cambio, involucrar a las personas en el cambio, encomendar el proceso a una persona reconocida, constituir equipos idóneos para el proceso de la transformación, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos, conseguir apoyo de persona externas a la organización, instituir símbolos de cambio, reconocer y recompensar a las personas, involucrarlas a las gestiones positivas y de aprendizaje para fortalecerlas y continuar exitosamente el proceso.

## **2. Metodología**

Para la presente investigación, el paradigma asumido es el cuantitativo o positivista, el cual según Maldonado (2018) hace énfasis en la necesidad de medir las variables objeto de estudio a través de codificaciones requeridas para el análisis de los fenómenos observados permitiendo determinar procesos y resultados, llevando a esbozar problemas científicos y de investigación así como mecanismos de verificación y análisis de la realidad estudiada, aplicando métodos expresados en sistematizaciones y operaciones coherentes, sistemáticas y metódicas.

Por otro lado, se encuentra planteada dentro del ámbito, descriptivo, con un diseño no experimental, de campo y transaccional. La población estuvo conformada por treinta (30) individuos, siendo de este personal docente de las instituciones educativas de básica secundaria del distrito de santa marta magdalena Colombia. Para la selección de dicha población se elaboró censo poblacional, obteniendo un universo de 30 docentes.

La técnica seleccionada para recoger los datos fue la encuesta, elaborándose un cuestionario tipo escala con veintiuno (21) ítems y cinco (5) alternativas de respuesta, con un nivel de medición ordinal, validado antes de su aplicación por cinco (5) expertos y calculada su confiabilidad por medio de la fórmula Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0.700, lo que muestra según el baremo de Ruiz (2002), que el instrumento tiene una confiabilidad Alta.

Finalmente, como técnica de procesamiento y análisis de los datos, se consideró la estadística descriptiva con distribución de frecuencias y como medida de tendencia central, la media aritmética. Para la categorización de las medias, se construyó un baremo donde se consideraron la escala de medición de cada opción y se asignaron categorías de análisis, seleccionadas en función de la teoría abordada, a fin de ubicar los resultados logrados de la aplicación del instrumento a la población de la unidad educativa seleccionada para el estudio. Este baremo, puede observarse en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.** Baremo para la categorización de las medias

Rango	Baremo para Categorización de medidas		
5	Siempre	4,22-5	Muy alta
4	Casi Siempre	3,78-4,20	Alta
3	Algunas veces	2,52-3,77	Moderada
2	Casi nunca	1,26-2,51	Media
1	Nunca	1-1,25	baja

Fuente: Pacheco (2019)

### 3. Resultados

Con el propósito de cumplir con los parámetros correspondientes a esta investigación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, para el estudio de la Gestión del cambio planeado en el personal docente de las instituciones educativas de básica secundaria del distrito de Santa Marta, Magdalena - Colombia.

**Tabla 1.** Estadística de la Dimensión: Necesidad de cambio

Dimensión	Alternativas (%)										Media
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca		
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Prosperidad personal	10	33,3	9	28,9	10	34,4	1	3,3	0	0,0	4,0
Conducta mantenida	13	41,1	5	16,7	10	33,3	2	8,9	0	0,0	3,6
Motivación	9	30,0	8	25,6	8	26,7	5	17,8	0	0,0	3,6
Promedio	Moderado Nivel 3,76										

Fuente: Pacheco (2019)

En el resultado de la tabla 1, se observó para el indicador prosperidad personal que el 34,4% de los docentes considera que algunas veces desarrolla sus capacidades favoreciendo el ejercicio de sus funciones en la institución, siente tensión ante el temor de fracasar en el ejercicio de su tarea de mayor responsabilidad, además se esfuerza por alcanzar un ascenso en la institución donde labora, seguidamente el 33,3% opina que siempre es así, en cuanto al 28,9% dijo casi siempre, contrario a la opinión de 3,3% al decir casi nunca.

En el indicador conducta mantenida, se observa que el 41,1% dijo que siempre condiciona su conducta en función del clima laboral de la institución a la hora de realizar tareas asignadas, es tomado en cuenta para la toma de decisiones que pueden afectar el ambiente laboral y se adecua a los reglamentos de la institución, para el 33,3% esto sucede algunas veces, para el 16,7% casi siempre, finalmente el 8,9% considera que casi nunca.

Al analizar el indicador motivación, se evidencio que el 30% considera que siempre se esfuerza por mejorar su desempeño para satisfacer las necesidades institucionales, mejorar el desempeño en sus funciones afrontando objetivos desafiantes, así como busca satisfacer alguna necesidad individual, el 26,7% respondió que algunas veces seguidamente el 25,6% considero que casi siempre, para el 17,8% casi nunca.

**Tabla 2.** Estadística de la Dimensión: Pasos para dirigir el cambio

Dimensión	Alternativas (%)										Media
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca		
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Desarrollo de la visión	5	15,6	14	45,6	8	25,6	3	13,3	0	0,0	4,1
Coalición guiadora	7	23,3	8	27,8	9	26,7	6	22,2	0	0,0	3,7
Consolidar ganancias	5	16,7	0	0,0	16	54,4	9	28,9	0	0,0	3,5
Reconocimiento propio	14	47,8%	7	22,2%	1	3,3%	8	26,7%	0	0%	3,8
Promedio	Moderado Nivel 3,80										

Fuente: Pacheco (2019)

En referencia al resultado de la tabla 2, puede evidenciarse en el indicador desarrollo de la visión que el 45,6% casi siempre desarrolla una visión para problemas en sus funciones de su cargo en la escuela, fomenta el trabajo en equipo para solucionar los problemas presentados dentro de la institución, también el 25,6% aseguro que algunas veces, el 15,6% manifestó que siempre y el 13,3% casi nunca.

Según se muestra en el indicador coalición guiadora, el 27,8% casi siempre promueve el desarrollo de nuevos retos antes situaciones que produzcan cambios en la institución, se mantiene positivo en medio de las ambigüedades que se presentan en la organización, además participa en generar cambios dentro de la institución, seguidamente para 26,7% algunas veces, mientras para 23,3% siempre, finalmente el 22,2% aseguro que casi nunca.

En el resultado del indicador consolidar ganancias, se observó el 54,4% respondiendo algunas veces a la interrogante si satisface sus necesidades la remuneración recibida por su trabajo realizado, lo que lo motiva a permanecer dentro de la institución las ganancias recibidas, así mismo la institución compensa su labor realizada de manera puntual, para el 28,9% esto casi nunca ocurre, contrario al 16,7% que dice siempre ser así.

Para el indicador reconocimiento propio, se conoció que para el 47,8% siempre está consciente de sus capacidades laborarles en la institución, reconoce sus deficiencias laborales para el cargo que desempeña, además pide ayuda cuando siente que no puede cumplir con su labor, para el 26,7% esto casi nunca es así, en cuanto al 22,2% casi siempre, para el 3,3% solo ocurre algunas veces.

## 4. Discusión

De acuerdo con los resultados mostrados en lo referido a la necesidad de cambio, donde esta se encuentra en un nivel moderado, es evidente que el docente manifiesta cierto nivel de necesidad de que en la institución se realicen ciertos cambios, para de tal forma satisfacer sus aspiraciones personales. Estos resultados son coincidentes con lo manifestado por Vásquez (2007) quien refiere que dentro de las instituciones se crea la necesidad de adaptarse a los cambios y el personal busca esa adaptación para asegurar la prosperidad y el logro de los objetivos de la institución en su entorno, sin embargo, es igualmente necesario al gestionarse un cambio establecer diferencias entre el logro de objetivos institucionales y el logro de objetivos personales, es decir, aquellos aspectos que inciden de forma positiva en la calidad de vida de los docentes.

De forma similar, son coincidentes con lo expresado por Gallardo (2016) quien refiere que la necesidad de cambio está determinada tanto por factores externos como competidores, clientes, leyes y normativas,

tecnología, entre otros y factores internos como los resultados económicos, la estructura organizativa, sistemas de control, incentivos, miembros de la organización, entre otros.

En tal sentido, si el cambio, es favorable al conjugar el logro de objetivos institucionales y personales, este se podrá conservar a lo largo del tiempo a través según expresa Vásquez (2007) de conductas mantenidas ajustadas al requerimiento de mantener dicho cambio hasta que sea necesario la implementación de un nuevo cambio.

Por otro lado, en cuanto a los pasos para dirigir el cambio, pudo evidenciarse de igual forma que se encuentra en un moderado nivel, es decir que, si bien existe una cierta necesidad de cambio, los pasos que pueden generar ese cambio no se están desarrollando de forma adecuada, pudiéndose referir que es posible la existencia de resistencia que impiden que este se haga efectivo.

Se requiere en ese sentido según manifiesta Hitt (2006) la necesidad de que la gestión institucional sea parte de ese cambio. Es igualmente importante tener claro de acuerdo a Contreras y Palacio (2018) el plan a implementar para dirigir el cambio, el cual debe ser flexible y contener acciones que vallan de la mano con el objetivo del proceso del cambio.

## 5. Conclusiones

Una vez analizados los resultados, se establecieron las conclusiones en función de las dimensiones planteadas con la finalidad de dar respuestas a la interrogante de investigación. En tal sentido, al identificar las necesidades de cambio, se concluye que es necesario reconocer cuales son las señales que evidencia la necesidad de cambio dentro de la institución, las cuales pueden provenir de factores externos, de alguna situación interna de la institución o de la necesidad de reestructuración de la cultura organizacional. Todo ello, permitirá de manera positiva favorecer el ejercicio de las funciones de la institución.

Seguidamente, al describir los pasos que dirigen el cambio, se concluye que es necesario que se diseñe de forma adecuada el desarrollo de una visión institucional que conlleve a una coalición guiadora hacia el cambio con la finalidad de consolidar el logro de los objetivos establecidos tanto a nivel administrativo como pedagógico. Es por ello, necesario tener claro cuál es el objetivo del cambio, con la finalidad de orientar las conductas y actitudes requeridas para la consecución del cambio deseado. En consecuencia, tomar en cuenta la motivación del personal para obtener el desempeño laboral requerido, es una de las vías que ayudan a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos institucionales.

Lo referido conlleva a resaltar la 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. Sin embargo, para ello, es preciso considerar un factor determinante del mismo que es el factor humano, de manera que la gestión del cambio significa o implica cambiar de forma positiva la conducta de los involucrados, lo que implica un proceso de un alto contenido emocional que en ciertos casos puede desencadenar en resistencia al mismo, es por ello importante que se exista una comunicación adecuada de cómo va a desarrollarse el proceso y una visión compartida.

## Referencias bibliográficas

- Arends, R.L. (2004). *Learning to teach*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*.

- Octava Edición. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana. Disponible en: <https://bit.ly/3uzO-Vbx>
- Contreras, J. y Palacio, S. (2018). La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <https://bit.ly/3dLbYJH>
- Desler, G. (2008). Gestión de recursos humanos. 11ª Edición. Nueva Jersey. Estados Unidos. Pearson
- De la Torre A. y Conde J. (2004). El Desafío del Cambio tecnológico, hacia una nueva organización del trabajo. Editorial Tecnos, España.
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo. La visión. Instituto Español de Estudios estratégicos. IEEE. ES. Disponible en: <https://bit.ly/3wIdCV0>
- Flint, R. (2002). Libre Competencia Personal. Universidad Católica De Perú. Fondo Editorial.
- Gallardo, G. (2016). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización? Editorial UOC. Barcelona, España. Disponible en: <https://bit.ly/3wEFFVn>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación, Vol. 40, núm. 1 enero-julio 2016, pp. 67-87. Universidad de Costa Rica. Disponible en: <https://bit.ly/3d34LFP>
- Gongalves, V. (2020). HCMBOK- The human change management body of knowledge. Publicaciones de Auerbach. Disponible en: <https://bit.ly/3fUHeZn>
- Hitt, F. (2006). Administración. México. Editorial Pearson.
- Kotter, J. (2006). Leading Change. Harvard Business School.
- Mad Comunicación (2005). Plan de Formación de Empresa, guía práctica para su elaboración y desarrollo. FC Editorial, Núm. 2 Segunda Edición.
- Maldonado, J. (2018). Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario. Ediciones de la U. Bogotá. Disponible en: <https://bit.ly/2Q8TURE>
- Prieto, R., Hernández, O., Palacios, A., Paz, A., Regalao, C. y De la Hoz, R. (2019). Gestión del Cambio Organizacional como elemento dinamizador en Universidades del Atlántico, Colombia. In book: Nuevas tendencias en investigación de operaciones y ciencias administrativas. Un enfoque desde estudios iberoamericanos. Ediciones Universidad Simón Bolívar, Colombia. Disponible en: <https://bit.ly/3fVyNgE>
- Raffini, J. (2008). 150 Maneras de incrementar la motivación en la clase. Buenos Aires, Argentina. Editorial Troquel.
- Sellan, M. (2017). Importancia de la motivación en el aprendizaje. Revista Sinergia Educativa. Vol. 2, Núm. 1 Ecuador. Disponible en: <https://bit.ly/3t5H5WR>
- Tripier, B. (2002, 18 de agosto). Resistencia al cambio un peligro manejable. El Nacional. P. E/5.
- UNESCO (2012). Programa General de Información. París.
- Urbiola, A. (2004). Cultura y Comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Valencia, L. (2018). Facilitadores y obstaculizadores de cambio a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín. Universidad EAFIT. Disponible en: <https://bit.ly/3s3NujW>
- Vargas, P. y Viotti, N. (2013). Prosperidad y espiritualismo para todos. Un análisis sobre la noción de emprendedor en eventos masivos en Buenos Aires. Revista Horizontes Antropológicos. Vol. 19, Núm. 40 Porto Alegre. Disponible en: <https://bit.ly/3wGiCtp>
- Vásquez, A. (2007). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo; su aplicación a la gestión del cambio. España. Ideas Propias Editorial