

*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL  
LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, APLICADA A  
CENTRO GERONTOLÓGICO DE GUAYAQUIL

TESIS DE GRADUACIÓN  
PREVIA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PRESENTADO POR:

ALEXANDRA DEL CARMEN PAZMIÑO RODRÍGUEZ  
SUSANA ELIZABETH MORÁN REYES

Guayaquil-Ecuador

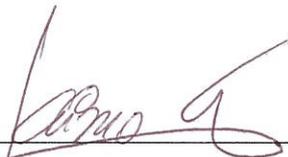
2013

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



---

Econ. Omar Maluk Urigüen  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



---

Ing. Jaime Lozada Loza  
DIRECTOR DE TESIS

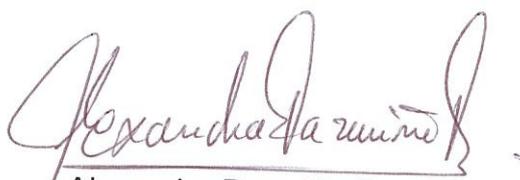


---

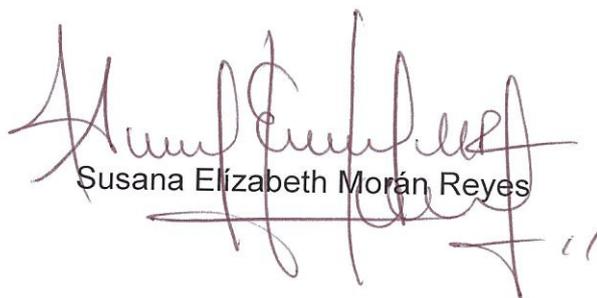
Ing. Nelson Cevallos  
VOCAL PRINCIPAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido e ideas de este proyecto corresponde exclusivamente de los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la "Escuela Superior Politécnica del Litoral" (Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).



Alexandra Pazmiño Rodríguez



Susana Elizabeth Morán Reyes

## DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo de esta tesis.

A Dios ser supremo y creador.

A mi esposo Omar, extraordinario compañero de vida.

A mi adorado hijo Omar Aarón, bendición de Dios.

A mis queridos Padres Carmen y Vicente, ejemplos de vida.

A mis grandiosos hermanos Mónica, Henry y Fabrizio.

Alexandra.

## DEDICATORIA

A los adultos mayores, que  
me motivaron a cambiar.

Susana

## AGRADECIMIENTO

Agradezco, de manera especial:

A Dios por sus grandes bendiciones.

A mi familia por su incondicional apoyo y comprensión.

A la institución ESPOL, por la calidad de educación.

Al Director de Tesis, MBA. Jaime Lozada, profesional de excelencia, por su aporte y orientación en esta tesis de grado.

A mi compañera de maestría Econ. Susana Morán, dúo estratégico para la elaboración de este trabajo.

Alexandra.

## AGRADECIMIENTO

A Dios,  
a mi familia,  
a mis amigos,  
a mis maestros,  
a quienes potencian,  
el Talento Humano.

Susana

<b>INDICE</b>	<b>PAG</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
1.1 EL CENTRO GERONTOLÓGICO DE GUAYAQUIL	3
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1.2 SERVICIOS DEL CENTRO GERONTOLÓGICO	4
1.1.3 CARACTERÍSTICA DE LOS USUARIOS	5
1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
1.1.5 PERFIL DEL PERSONAL	12
1.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	13
1.2.1 RESUMEN DE LA NORMATIVA DEL ADULTO MAYOR Y CENTROS GERONTOLÓGICOS	15
1.2.2 CENTROS GERONTOLÓGICOS Y LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA	19
1.2.3 ANÁLISIS DEL PERÍODO 2006-2012 DE LA INSTITUCIÓN	23
1.2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	25
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	30
1.5 ALCANCE	
<b>CAPITULO 2</b>	
2.1 LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	32
2.1.1 LA GESTION DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN	32
2.2 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	37
2.2.1 MODELO DE KURT LEWIN	39
2.2.2 MODELO DE ALBRECHT (LA CURVA “J”)	42
2.2.3 MODELO DE JOHN KOTTER	44
2.2.4 FOCOS DE ACCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.	51
2.3 TALENTO HUMANO MANAGEMENT DEL CAMBIO	54
2.3.1 ROL ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	54
2.3.2 RRHH SOCIO ESTRATÉGICO	58
2.3.3 RRHH EXPERTO ADMINISTRATIVO	58
2.3.4 RECURSOS HUMANOS ADALID DE LOS EMPLEADOS	59
2.3.5 RECURSOS HUMANOS AGENTE DEL CAMBIO	60

<b>CAPITULO 3</b>		
3.1	PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	62
	FASE 1 : ESTABLECER UN SENTIDO DE	
3.1.1	URGENCIA	63
	FASE 2 : COALICIÓN PARA GUIAR EL PROCESO	
3.1.2	DE CAMBIO	71
3.1.3	FASE 3: CREAR UNA VISIÓN PARA EL CAMBIO	78
3.1.4	FASE 4: COMUNICAR LA VISIÓN DEL CAMBIO	87
	FASE 5: EMPODERAR A OTROS EN LA VISIÓN Y	
3.1.5	ELIMINAR OBSTÁCULOS	93
	FASE 6: GENERAR LOGROS A CORTO PLAZO	
3.1.6	CELEBRAR	98
	FASE 7: CONSOLIDAR LAS MEJORAS Y	
3.1.7	SOSTENER EL CAMBIO	102
<b>CAPITULO 4</b>		
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES	116
	REFERENCIAS	117

<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>PAG</b>
GRÁFICO 1: Porcentaje de Residentes por Sexo, Año 2012	5
GRÁFICO 2: Porcentaje de población según el grado de dependencia – Año 2012	6
GRÁFICO 3 : Edad Media de los Residentes, según Sexo Año - 2012	7
GRÁFICO 4: Organigrama Funcional	8
GRÁFICO 5: Distribución Del Personal Asistencial Según Cargos	11
GRÁFICO 6: Personal Según el Nivel De Instrucción	13
GRÁFICO 7: Factores Internos y Externos	14
GRÁFICO 8: Modalidades de Atención de los Centros de Atención de Adultos Mayores en Ecuador	17
GRÁFICO 9: Propuesta de la Dirección Nacional de Gerontología ante la situación del adulto mayor en Ecuador	18
GRÁFICO 10: Fondo de Población de las Naciones Unidas	20
GRÁFICO 11: Decrecimiento de la Capacidad Utilizada	24
GRÁFICO 12: Número De Residentes Por Categoría de Servicio	25
GRÁFICO 13: Evaluación De Desempeño del Personal	27
GRÁFICO 14: Competencias Desarrolladas.	28
GRÁFICO 15: Perspectivas del personal frente a la necesidades de Cambio Organizacional	33
GRÁFICO 16 : Habilidades del Líder Adaptativo	35
GRÁFICO 17 : Fuerzas Del Cambio	40
GRÁFICO 18: Albrecht (La Curva “J”)	43
GRÁFICO 19: Las 8 Fases de la Metodología de Gestión de Cambio de John Kotter.	45
GRÁFICO 20: Enfoque de Kotter del Cambio Organizacional	50

GRÁFICO 21: Tres Modelos De Gestión Del Cambio	51
GRÁFICO 22: Focos de Acción del Cambio Organizacional	52
GRÁFICO 23: Gestión del Cambio del Centro Gerontológico	63
GRÁFICO 24: Desarrollo Fase 1.	64
GRÁFICO 25: Árbol De Problemas del Centro Gerontológico de Guayaquil	67
GRÁFICO 26: Formulación de Objetivos y Alternativas de Solución del Centro Gerontológico de Guayaquil	68
GRÁFICO 27: Número De Usuarios En Relación Al Número De Empleados	70
GRÁFICO 28: Resultados De La Evaluación De Desempeño Aplicando La Lista De Verificación	74
GRÁFICO 29: Propósitos de La Formación De Líderes mediante Programa Coaching Directivo	76
GRÁFICO 30: Duración de Programa Coaching Directivo	78
GRÁFICO 31: Desarrollo Fase 3	79
GRÁFICO 32: Mapa Estratégico del Centro Gerontológico de Guayaquil	85
GRÁFICO 33: Focos de acción sensibles al cambio	86
GRÁFICO 34: Desarrollo Fase 4	87
GRÁFICO 35: Modelo Tradicional de Comunicación	88
GRÁFICO 36: Métodos De Comunicación	89
GRÁFICO 37: Desarrollo Fase 5	93
GRÁFICO 38: Desarrollo Fase 6	98
GRÁFICO 39: Asignación de Presupuesto para Capacitación	100
GRÁFICO 40: Beneficios No Monetarios	101
GRÁFICO 41: Desarrollo de Fase 7	102
GRÁFICO 42: Grupos De Interés Centro Gerontológico Guayaquil	103
GRÁFICO 43: Etapas de la Gestión del Desempeño	105
GRÁFICO 44: Componentes del potencial del individuo	106

<b>INDICE DE CUADROS</b>	<b>PAG</b>
CUADRO 1: CARGOS DEL PERSONAL Y SEXO, ENERO 2013 .....	10
CUADRO 2: DISPOSICIONES DE LA LEY DEL ANCIANO - 1991 .....	16
CUADRO 3: MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	38
CUADRO 4: LAS OCHO FASES DEL CAMBIO DE JOHN KOTTER.....	46
CUADRO 5: NUEVA AGENDA DE CREACIÓN DE VALOR DE RRHH.....	55
CUADRO 6: LOS NUEVOS ROLES DE RRHH. ....	56
CUADRO 7: ROLES ESTRATÉGICOS DE RECURSOS HUMANO.....	56
CUADRO 8: GRUPO FOCAL DEL CENTRO GERONTOLÓGICO DE GUAYAQUIL .....	65
CUADRO 9: ACTIVIDADES DEL GRUPO FOCAL .....	65
CUADRO 10: LISTA DE VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LÍDER DEL CAMBIO.....	73
CUADRO 11: DINÁMICA DEL GRUPO GUÍA DEL CAMBIO.....	75
CUADRO 12: FASES GENERALES DEL COACHING DIRECTIVO .....	77
CUADRO 13: AGENDA DEL CAMBIO.....	82
CUADRO 14 : PLAN DE COMUNICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL....	91
CUADRO 15: FACILITACIÓN A EQUIPOS DE TRABAJO .....	96
CUADRO 16: ESCALA DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL DE CRECIMIENTO..	108
CUADRO 17: CUADRO SUCESIÓN DE LÍDERES POSICIONES CLAVES .....	109

CUADRO 18: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	111
CUADRO 19: PLAN DE ACCIÓN GESTIÓN DEL CAMBIO DEL CENTRO GERONTOLÓGICO DE GUAYAQUIL .....	113

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Cada vez hay más presión sobre las organizaciones para ser ágiles, adaptables y responder continuamente al cambio emergente.

Este trabajo presenta una propuesta que captura las recomendaciones generales de las diferentes teorías sobre Gestión del Cambio en las Organizaciones.

Diversos aportes sobre la utilidad de construir capacidad de cambio dentro de una organización, que nos permite desarrollar una propuesta adaptada a una institución tradicional de nuestra ciudad, a partir del conocimiento de la misma.

En el primer capítulo se revisa los aspectos de la institución objeto de estudio, el Centro Gerontológico de Guayaquil. Una organización no gubernamental centenaria, dedicada al servicio del adulto mayor, la misma que actualmente se ve afectada por el entorno cambiante y por diversos factores que la rodean, como: nuevas regulaciones de los organismos de control, variaciones en las necesidades de la población de los adultos mayores, aparición de nuevos competidores, manejar un estilo empresarial tradicional por mucho tiempo, entre otros. Lo que hace que la institución se replantee y decida realizar un cambio organizacional que responda a las nuevas demandas y cumpla con las expectativas de los grupos de interés.

Se revisa la información disponible de la organización, recursos, servicio que ofrece y resultados de la gestión realizada. Se analiza los factores determinantes e influyentes, planteándose la problemática

de la misma y los objetivos tanto generales como específicos, que conducirán el cambio organizacional.

En el segundo capítulo, se revisa los diferentes enfoques sobre Gestión del Cambio, considerando los mejores aportes para la empresa objeto de estudio.

Algunos autores son la base para el presente tema, como Kurt Lewin, Edgar Schein, John Kotter, Albrecht y Ulrich. Para identificar el modelo de cambio que se adapte al Centro Gerontológico de Guayaquil y dar forma a la hoja de ruta del programa de cambio, que sirva para la aplicación en empresas similares.

En el tercer capítulo, se plantea la propuesta de Gestión del Cambio Organizacional para el Centro Gerontológico de Guayaquil, la cual proporciona las estrategias, herramientas y acciones para: Preparar a la organización para el cambio, Comprometerla al cambio y para Sostener el cambio a lo largo del tiempo.

Este trabajo examina los factores internos y externos influyentes que impulsan el cambio organizacional, muestra como gestionando estratégicamente, manejando primordialmente el lado humano del cambio, se puede lograr la transformación de las organizaciones; ya que, no es suficiente solo querer cambiar, sino que es necesario saber cómo hacerlo de la mejor manera.

Todas las organizaciones se enfrentan ante este desafío, de reinventarse a sí mismos, continuamente, constantemente con el propósito de alcanzar los objetivos de negocio esperados y asegurar la supervivencia sostenible.

## 1.1 EL CENTRO GERONTOLÓGICO DE GUAYAQUIL

### 1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La institución objeto de estudio, ha sido conocida tradicionalmente como “hospicio”, hoy en día la normativa legal que regula su funcionamiento, denomina a los “hospicios” como Centros Gerontológicos, ya que cumplen características específicas, como la de albergar a adultos mayores dependientes e independientes.

Los adultos mayores dependientes, son aquellas personas mayores de sesenta y cinco años que tienen limitaciones físicas y psíquicas, por lo que requieren apoyo o asistencia para realizar las actividades de la vida diaria; mientras que las independientes no requieren este tipo de asistencia.

El Centro Gerontológico de Guayaquil, es una Organización no Gubernamental (ONG), destinada a servicio social, en este centro viven 326 adultos mayores, en un ambiente residencial con atención integral en cuanto a higiene, alimentación y cuidado.

#### Misión

*Somos una institución autónoma de Obra Social, que brinda calidad de vida al adulto mayor, bajo los principios de vocación de servicio, orientación espiritual y eficiencia, contribuyendo a las familias y a la sociedad.*

#### Visión

*En el 2017, ser reconocido en todo el país, como referente de Bienestar para el Adulto Mayor.*

La infraestructura con la que cuenta el Centro Gerontológico de Guayaquil es amplia y entre otras cosas cuenta con áreas verdes y de esparcimiento, servicios de pastoral, servicios de salud, y servicios complementarios como lavandería, alimentación.

### 1.1.2 SERVICIOS DEL CENTRO GERONTOLÓGICO

La institución ofrece servicios de residencia para adultos mayores, el Centro Gerontológico de Guayaquil, acoge actualmente a doscientos cuarenta personas que tienen limitados recursos y optan por un servicio integral (vivienda, alimentación y cuidado), este grupo es subsidiado con recursos económicos provenientes de la gestión de beneficencia de ésta ONG.

Adicionalmente ofrece una categoría de residencia con carácter de privado, en la que viven ochenta y seis adultos mayores; la finalidad de este servicio es generar recursos para incrementar el índice de recuperación de gastos en la institución.

Categoría Subsidiada.- Hospeda a adultos mayores de escasos recursos económicos previa calificación de la unidad de Bienestar Social, el subsidio puede ser total o parcial; la residencia incluye alimentación, hospedaje en salas comunes, lavandería, atención de salud, medicinas y acceso a todas las terapias y actividades recreativas.

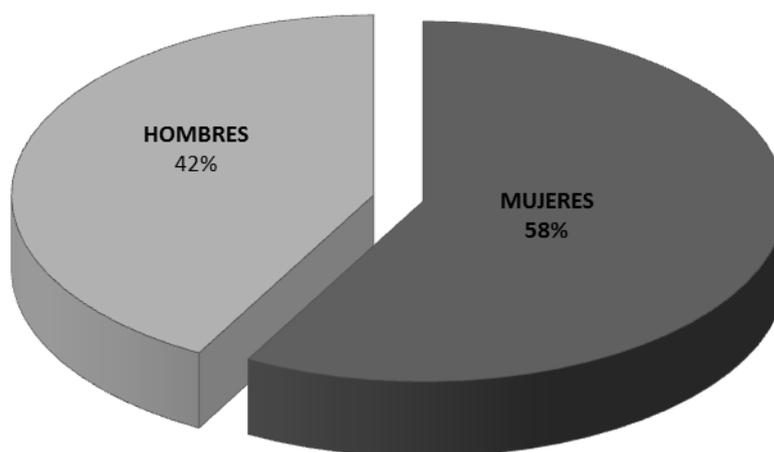
Categoría Privada.- Hospeda a los adultos mayores que cuentan con disponibilidad económica, los huéspedes reciben alimentación y una habitación independiente.

### 1.1.3 CARACTERÍSTICA DE LOS USUARIOS

Los usuarios en todas sus categorías se segmenta de la siguiente manera: el 58% de residentes mujeres y un 42% de residentes hombres.

Se muestra en el gráfico N° 1, el porcentaje de Residentes del Centro Gerontológico Guayaquil, por sexo del año 2012.

GRÁFICO 1: Porcentaje de Residentes por Sexo, Año 2012



Elaboración: Las autoras

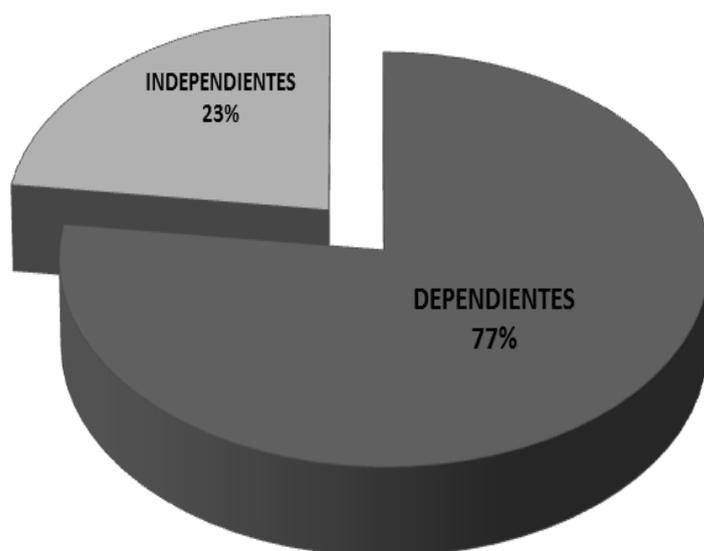
Los huéspedes están clasificados conforme a las necesidades de atención, lo que es determinado por su grado de dependencia o independencia que presentan, pues a mayor dependencia de la persona, más tiempo de cuidado demandará.

La población dependiente es aquella que necesita ayuda total o parcial tanto para alimentarse, asearse o moverse; es decir que no pueden realizar las actividades de la vida diaria.

Los huéspedes independientes, son aquellos que no requieren apoyo para desarrollar las actividades de la vida diaria, es decir se valen por sí mismos.

Los adultos mayores dependientes (de mayor o menor grado) representan el 77% del total y los independientes el 23% total de asilados, como se muestra en el gráfico N° 2.

GRÁFICO 2: Porcentaje de población según el grado de dependencia – Año 2012



Elaboración: Las autoras

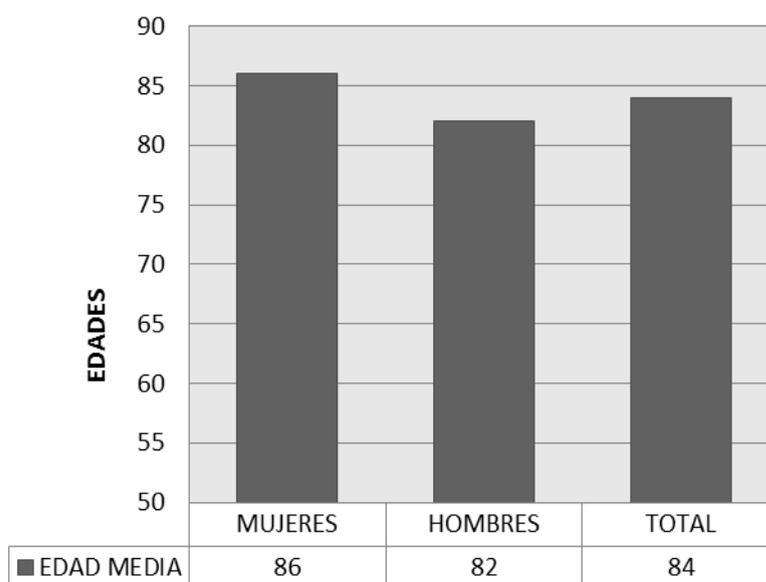
La infraestructura de la residencia gerontológica tiene dedicado el 83% de su espacio a los asilados dependientes.

Otra de las características de los residentes del Centro es el promedio de edad. Nos encontramos ante una población longeva, pues la media de edad de la población es de ochenta y cuatro años. La condición

para el ingreso, es haber cumplido sesenta y cinco años. Hay un representativo grupo que supera los noventa años y varios de los residentes ya han cumplido los cien años.

Al momento de obtener esta información, la edad mínima entre los residentes era de sesenta y cinco años y la edad máxima era de ciento cuatro años.

GRÁFICO 3 : Edad Media de los Residentes, según Sexo Año - 2012

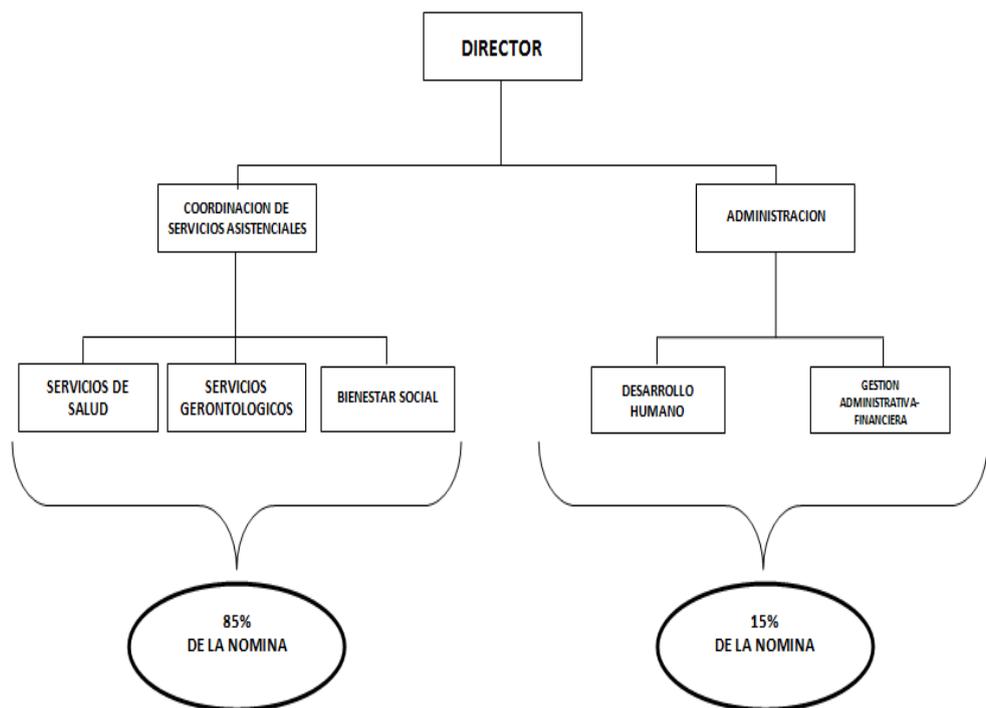


Elaboración: Las autoras

### 1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Centro Gerontológico de Guayaquil, tiene su estructura dividida en dos áreas: Coordinación de Servicios Asistenciales y Administración. El área de mayor concentración es el área de Servicios Asistenciales que involucra el 85% del personal de la institución, el 15% restante corresponde a la gestión Administrativo-Financiera y la de Desarrollo Humano.

GRÁFICO 4: Organigrama Funcional



Elaboración: Las autoras

En el área de Servicios Asistenciales, equivalente a un área técnica se encuentran los siguientes sub servicios:

#### Servicios de Salud.

Se desempeña el personal médico, especialistas en Geriatría, Medicina Interna y Psiquiatría. También el personal que interactúa con los responsables de la atención primaria de salud en el resto de la residencia, esto es con la Enfermera, Auxiliares de Enfermería y Cuidadores.

#### Servicios Gerontológicos.

Esta unidad involucra el personal terapéutico: Fisiatra, Terapista Ocupacional; al igual que el equipo médico interactúa con los responsables de atención primaria para la promoción de la salud y la recreación, en relación directa con los Cuidadores.

#### Bienestar Social

Se encarga de la vigilancia del bienestar de los residentes y el servicio social a todos los niveles de la residencia, está conformado por el Trabajador/a Social y varios asistentes que complementan esta labor.

El área de Administración, la componen las unidades de apoyo esenciales para la buena marcha y desarrollo del centro, como son la Administrativa-Financiera y el área de Desarrollo Humano.

#### Unidad de Gestión Administrativa-Financiera.

Agrupada los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de todo el centro, a su vez se encarga de la recaudación de la facturación y el manejo del presupuesto asignado por la Organización No Gubernamental que lo provee.

Desarrollo Humano.

Tiene la misión de aplicar las mejores prácticas en talento humano, para el logro de los objetivos institucionales, realizando un valioso y constante aporte a la planificación de los líderes, además de los servicios tradicionales que otorga al personal (nomina, roles, vacaciones, asistencia, licencia, préstamos y otros).

Cuadro N° 1, presenta los cargos del centro gerontológico y la división del personal por sexo a Enero de 2013.

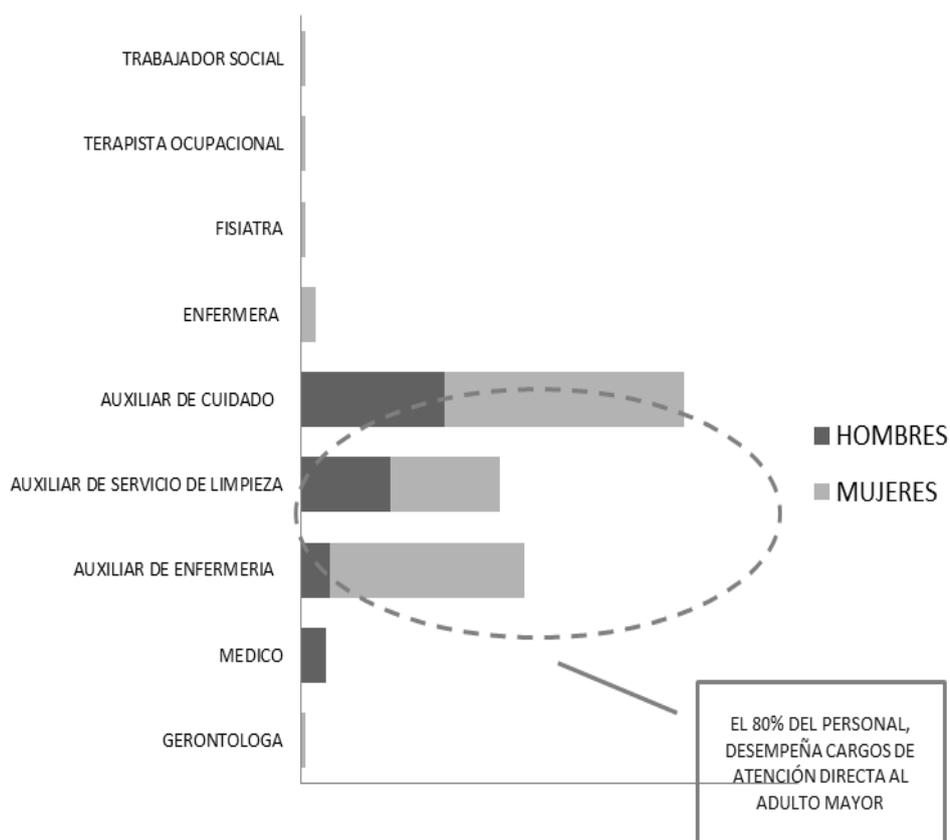
CUADRO 1: Cargos del personal y Sexo, Enero 2013

CARGO	HOMBRES	MUJERES
DIRECTOR/A		1
SECRETARIA		1
JEFE/A ADMINISTRATIVO		1
JEFE/A DE DESARROLLO HUMANO		1
TRABAJADOR SOCIAL BIENESTAR LABORAL		1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	9	11
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	8	
GERONTOLOGO		1
MEDICO	5	
AUXILIAR DE ENFERMERIA	6	39
AUXILIAR DE SERVICIO DE LIMPIEZA	18	22
AUXILIAR DE CUIDADO	29	48
ENFERMERA/O		3
FISIATRA		1
TERAPISTA OCUPACIONAL		1
TRABAJADOR SOCIAL		1
TOTAL	73	132

Elaboración: Las autoras

En la población de residentes del centro gerontológico, predomina el número de mujeres alcanzando el 58%; lo cual, es coherente con el número de mujeres del personal asistencial, que trabajan desempeñando los cargos de cuidado directo, como se muestra en el siguiente gráfico N° 5.

GRÁFICO 5: Distribución Del Personal Asistencial Según Cargos  
enero 2013



Elaboración: Las autoras

En el Centro Gerontológico Guayaquil, se manejan algunos turnos de trabajo, conforme a las necesidades del servicio:

Turno 1: DE 7H00 A 15H00

Turno 2: DE 10H00 A 18H00

Turno 3: DE 15H00 A 23H00

Turno 4: DE 23H00 A 7H00

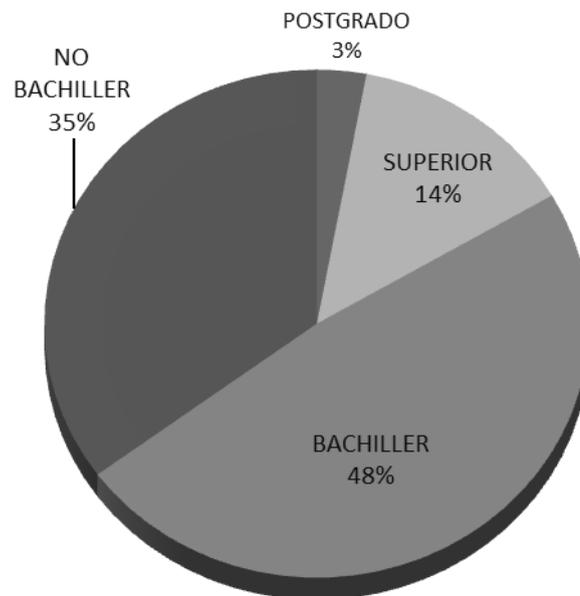
El turno 1 y 2 convoca a la mayor parte de los trabajadores, pues además de ser el horario administrativo, es durante las horas de la mañana donde se desarrollan las tareas de atención y cuidado al adulto mayor: consultas médicas, terapias, recreación, gestión social, se dan las tres primeras raciones alimenticias; y quedando en los turnos de la tarde y noche una menor proporción de actividades.

#### 1.1.5 PERFIL DEL PERSONAL

Sólo el 17% del personal cuenta con instrucción superior, el 48% tiene título de bachiller y de este grupo, la mitad ha pretendido desarrollar un post bachillerato o iniciar una carrera profesional, el 35% restante del personal no tiene bachillerato.

Distribución del personal según instrucción en el Gráfico N° 6.

GRÁFICO 6: Personal Según el Nivel De Instrucción  
Enero - 2013



Elaboración: Las autoras

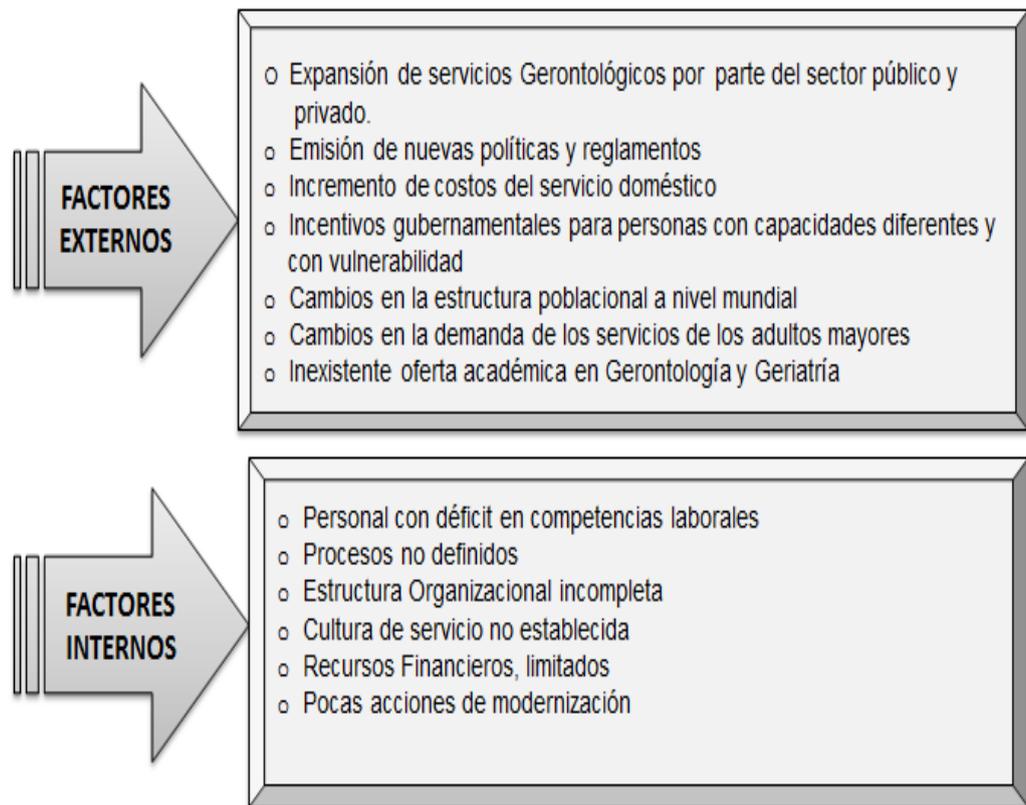
Los asilos, hoy centros gerontológicos, en su modelo anterior de selección de personal, no exigían a los candidatos, mayores niveles de instrucción y muchos menos aplicaban la selección por competencias.

A esto, se suma la escasez de personal que cuente con estudios en Asistencia Gerontológica y Geriátrica, lo que hasta ahora, es un tema no superado.

## 1.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Los factores externos e internos determinantes que afectan la situación del Centro Gerontológico de Guayaquil, se resumen en el Gráfico N° 7:

GRÁFICO 7: Factores Internos y Externos  
Centro Gerontológico Guayaquil



Elaboración: Las autoras

Hasta hace dos años, la población adulta mayor carecía de programas y de instituciones públicas o privadas que aporten más allá de cuidados básicos para mantener su salud; en este tiempo se han incrementado los centros de atención al adulto mayor sobre todo del sector público.

Las familias que requerían de los servicios del Centro Gerontológico, han tenido que proporcionar mayor cantidad de recursos destinados al cuidado integral del adulto mayor, debido a la exigencia de nuevas obligaciones laborales para el servicio doméstico, lo cual ha incrementado los costos de acudir a servicios como los de residencias geriátricas.

### 1.2.1 RESUMEN DE LA NORMATIVA DEL ADULTO MAYOR Y CENTROS GERONTOLÓGICOS

El origen de la Ley del Anciano, data de su publicación en el Registro Oficial No. 806, del 6 de Noviembre de 1991. Entre sus disposiciones, en el Art. 1, se indica que son beneficiarias de esta ley las personas naturales que hayan cumplido sesenta y cinco años de edad sean éstas nacionales o extranjeras, que se encuentren legalmente establecidas en el país. (Corporación de Estudios y Publicaciones, [CEP], 2002: 1). Principales disposiciones en el Cuadro N° 2.

Versa como objetivo fundamental de esta ley, el garantizar el derecho a una vida digna y de cuidado integral, siendo el Estado el que proteja de manera especial a aquellos que se encuentran en estado de abandono (CEP, 2002: 3).

CUADRO 2: Disposiciones de la Ley del Anciano - 1991

Sector público y privado deben otorgar facilidades de toda índole
Las instituciones académicas tengan programas de geriatría y gerontología
Los establecimientos médicos públicos y privados cuenten con atención geriátrico-gerontológica
Creación del Instituto Nacional de Investigaciones Gerontológicas en Loja (2010).
Los ancianos abandonados deben ubicarse en hogares geriátricos o en hospitales geriátricos estatales.
Proteger a los ancianos que reclamen pensiones alimentarias, a parientes de hasta segundo grado de consanguinidad
Exoneración del 50% del costo de los servicios y espectáculos públicos
Los programas de educación, primario y medio deberán incluir temas relacionados con la población de la tercera edad.
Se destinará el 10% del presupuesto del MIES para el "Fondo Nacional del Anciano"

Fuente: CEP, 2002

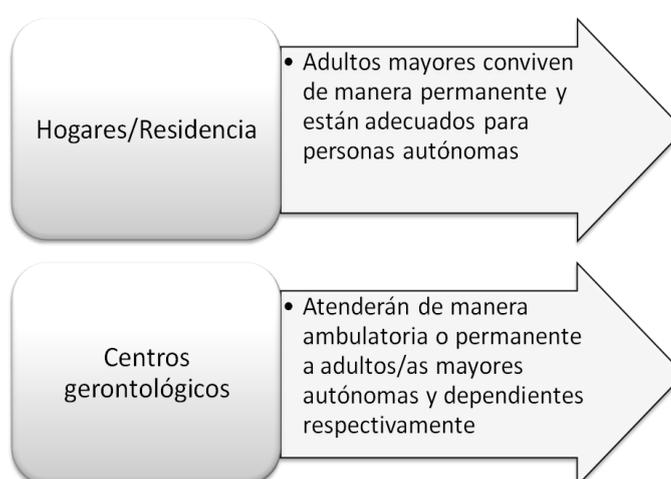
La Ley del Anciano, actualmente se encuentra en proyecto de reforma en la Asamblea Nacional, considerando que a partir de octubre de 2008 rige en el país la nueva Constitución de la República.

El ente regulador es el Ministerio de Bienestar Social (MIES) y está orientado a fomentar acciones a favor de los ancianos tales como: promoción a nivel nacional, programas de atención con entidades públicas, asesoramiento y capacitación a jubilados y a quienes estén

en proceso, impulsar programas de actividades productivas en el sector privado, motivar la formación de voluntariado (CEP, 2002: 2).

El Reglamento para el funcionamiento de los Centros de atención a los adultos mayores, por parte del sector público y privado, establece las modalidades de atención de los mismos, se muestra en el Gráfico N° 8:

GRÁFICO 8: Modalidades de Atención de los Centros de Atención de Adultos Mayores en Ecuador



Fuente: CEP, 2002

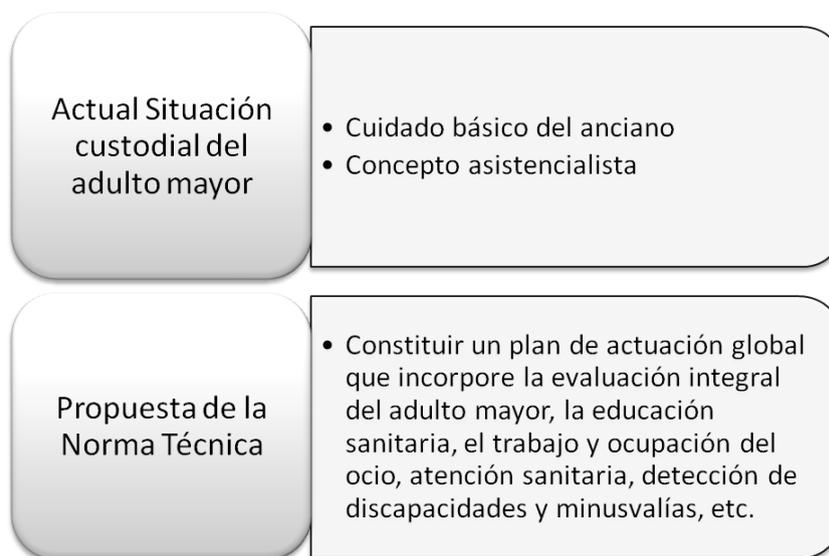
Los centros mencionados pueden operar con modalidades simultáneas, cumpliendo con las descripciones que el MIES emite para el funcionamiento de cada modalidad tanto en el tipo de programas, los espacios físicos y el recurso humano necesario.

La Dirección Nacional de Gerontología del Ministerio de Bienestar Social, en la presentación de los Principios, Manual y Normas Técnicas para el funcionamiento de estos centros, se explica, que el perfil que caracteriza al grupo de población anciana que vive en la actualidad en

un centro residencial es cada vez más variado en diferentes necesidades tanto físicas, como psíquicas y sociales, lo que se traduce en las personas encargadas de su cuidado y atención en un quehacer diario no pocas veces difícil (CEP, 2002: 8).

Se muestra en el Gráfico N°9, Propuesta de Norma Técnica de la Dirección Nacional de Gerontología.

GRÁFICO 9: Propuesta de la Dirección Nacional de Gerontología ante la situación del adulto mayor en Ecuador



Fuente: CEP 2002

Los hogares o residencias de cuidado permanente o ambulatorio deben ser fortalecidas no solo en la dimensión arquitectónica y de equipamiento, sino también en el ámbito de especialización de personal y de funcionamiento adecuado; más aún cuando el verdadero crecimiento demográfico está a punto de afectar a los países en vías de desarrollo, cuyas poblaciones envejecerán rápidamente en la primera mitad del siglo XXI (CEP: 6).

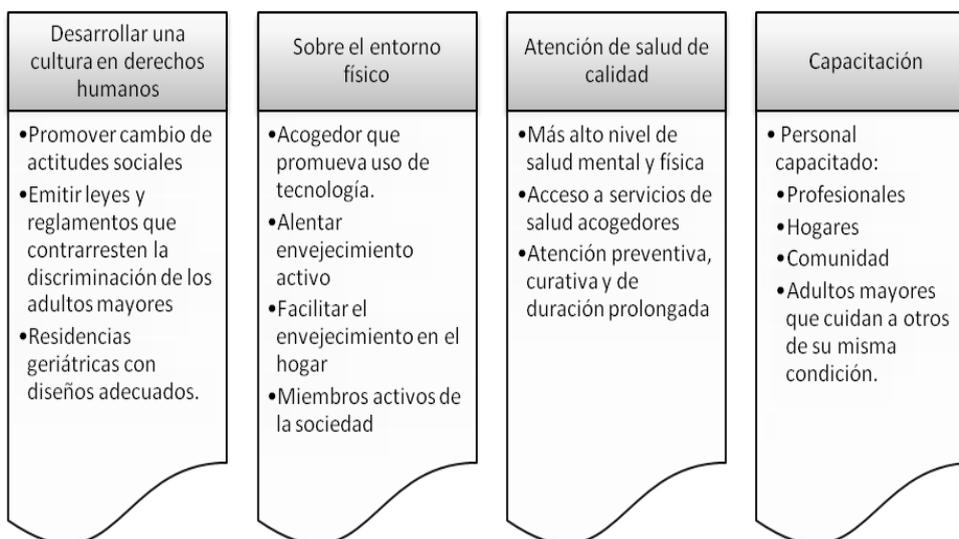
## 1.2.2 CENTROS GERONTOLÓGICOS Y LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA

La agenda para Adultos Mayores, refiere que el envejecimiento es un proceso que no sólo afecta a las personas, sino que también ocurre en las poblaciones, y es lo que se llama el envejecimiento demográfico. Se produce por el aumento en la importancia relativa del grupo de adultos mayores y la disminución en la importancia porcentual de los menores, como consecuencia de la caída de la natalidad.

Este proceso de cambio en el balance entre generaciones está ocurriendo en América Latina y en Ecuador de una manera mucho más rápida que la ocurrida en países desarrollados. (Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES], 2012:9)

El informe del Fondo de Población de las Naciones Unidas, [FPNU], publicado en el resumen ejecutivo “Envejecimiento en el siglo XXI: una celebración y un desafío” (2012:6), indica que la Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento convocada en Madrid, España 2002, aprobó las acciones prioritarias para maximizar las oportunidades de las poblaciones en proceso de envejecimiento, las destacamos en el Gráfico N° 10.

**GRÁFICO 10: Fondo de Población de las Naciones Unidas**  
**Oportunidades para promover un envejecimiento activo**



Fuente: [FNPU], 2012)

El informe señala que la buena salud debe ser el aspecto esencial de la respuesta de la sociedad ante el envejecimiento de la población. Asegurar que las personas tengan vidas no solamente más largas, sino también más saludables, redundará en mayores oportunidades y menores costos para las personas de edad, sus familias y la sociedad. (FPNU, 2012: 5)

Al ir desarrollando una conciencia social sobre las características de la población adulta mayor, y tomar acciones para que el acceso a la salud y educación llegue a más sectores sociales, fomentando un cuidado propio que evite llegar a la tercera edad en condiciones más vulnerables, podemos enfrentar el impacto de la transición demográfica que se avecina.

En el marco de las Naciones Unidas son considerados adultos mayores, en la mayor parte de los casos, las personas que tienen

sesenta años o más; en los países de América Latina se adoptan diferentes parámetros a nivel nacional, que oscilan entre los sesenta y los sesenta y cinco años en la mayor parte de los casos, generalmente según los establecidos en los sistemas de pensiones (CEPAL, CELADE, MBS, MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL, 2007: 22).

Los términos “adultos mayores”, “personas mayores”, “personas de edad avanzada” o “personas de la tercera edad”, se utilizan indistintamente para referirse a este grupo etario (CEPAL, et. al, 2007: 22).

Nuestro país es uno de los países de América Latina que ha entrado de lleno en transición demográfica, como respuesta a los cambios sociales y económicos que tuvieron lugar en las tres últimas décadas: desarrollo económico, difusión de los avances médicos y el mayor acceso de la población a los servicios de salud, incluyendo el conocimiento y el uso de métodos de planificación familiar, el mayor acceso a la educación, entre otros (CEPAL, et. al, 2007: 27).

“En la segunda mitad del siglo pasado, la población ecuatoriana mejoró su esperanza de vida, pues pasó de 48,3 años en 1950-55 a 75,6 años en 2010-15, CEPAL (2012). Esto permitió que muchos ecuatorianos aumentaran su calidad de vida y alcanzaran edades mayores. El censo de población determinó que en el año 2010, existían en el país 1'229.089 adultos mayores en el país, se estima que para el 2050 este grupo etario represente el 12.6% o más de la población” (MIES, 2012: 10).

El país tiene carencia de instituciones académicas que oferten formación en Gerontología; una excepción es el Instituto Superior

Tecnológico Bolivariano, el cual oferta la carrera técnica “Técnico Superior en Gerontología”.

En las diferentes unidades médicas no se cuenta con servicios especializados en Gerontología y Geriatría, sin embargo cada vez se hace más presente esta necesidad, pues la apertura de Centros Gerontológicas y grupos socioculturales de la tercera edad promovida tanto por instituciones del Estado como del Gobierno Seccional. Impulsan el desarrollo de una cultura de prevención en salud a este grupo etario.

El gobierno, como parte del Plan Integral de Reorganización de la Educación Técnica del Ecuador, anuncia la creación del Instituto Tecnológico de Gerontología en la ciudad de Loja, para la formación de técnicos en atención primaria de los Adultos Mayores.

Nuestro campo de estudio es el Centro Gerontológico de Guayaquil, su etapa embrionaria data aproximadamente del año 1900 cuando los asilos eran considerados como hogares de beneficencia para la población de extrema pobreza e indigencia. Con su crecimiento diversifica sus servicios y los extiende a otros segmentos poblacionales como son a los jubilados y a la clase media; otorgando cuidado y seguridad en la residencia para adultos mayores.

Los servicios gerontológicos en la ciudad de Guayaquil, comienzan a desarrollarse con marcada diferencia a partir del año 2006, siendo un principal referente el Centro Gerontológico del Municipio de Guayaquil, centro de cuidado diario que recibe a 800 adultos mayores mensualmente para promover su integración, salud y atención social, sin que dejen sus hogares; en los últimos años el Ministerio de Inclusión Económica y Social ha desarrollado también programas de

atención a los adultos mayores mediante la Red de Centros de Salud del Ministerio de Salud, ampliando progresivamente la apertura de más unidades de atención y cubriendo gratuitamente los servicios.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existen más de 300 instituciones geriátricas en Ecuador, más de un millón de adultos mayores en el país; y de ellos solo 130 mil son atendidos (SABE, 2010).

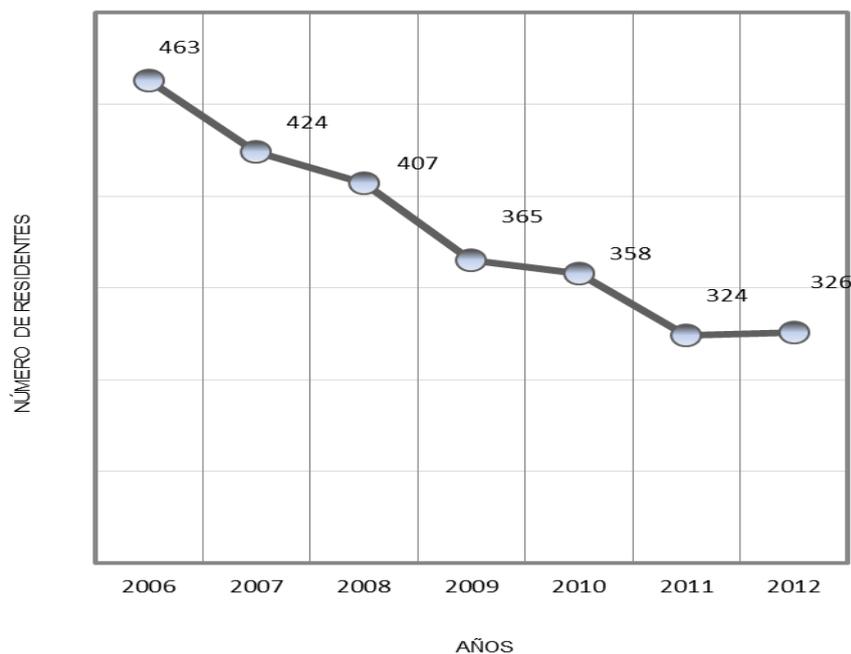
El indicador social para los centros gerontológicos y para el país, es el de brindar la posibilidad de un envejecimiento activo y saludable (MIES,2012).

### 1.2.3 ANÁLISIS DEL PERÍODO 2006-2012 DE LA INSTITUCIÓN

Partiendo de un análisis de la población anual que ha residido en el Centro Gerontológico de Guayaquil desde el año 2006 hasta el año 2012, se evidencia la tendencia de aumento en cada año, de la capacidad no utilizada del Centro Gerontológico. Situación preocupante, más aun considerando que es una institución centenaria, de histórico servicio a la comunidad, la cual ofrece beneficencia absoluta para el sector más vulnerable y servicio subsidiado para los demás sectores, incluyendo el del sector privado.

En el año 2008 fue del 12%, el 23% en el 2010 y ha llegado a representar el 30% hasta finales del 2012. La capacidad no utilizada del Centro Gerontológico entre los años 2006 y 2012 en Gráfico N° 11.

GRÁFICO 11: Decrecimiento de la Capacidad Utilizada  
Entre los años 2006-2012



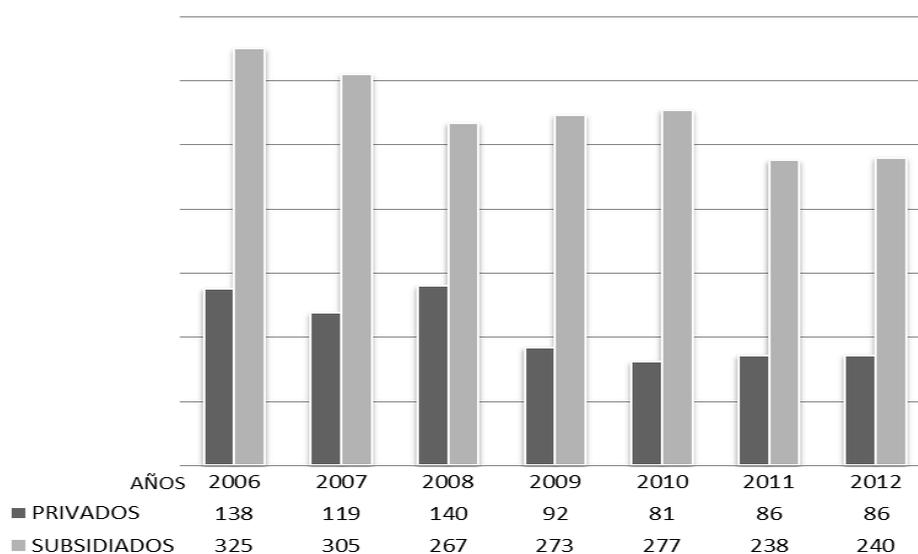
Elaboración: Las autoras

La capacidad no utilizada del Centro Gerontológico, se ha presentado en proporciones similares en las dos categorías, tanto en la privada como en la subsidiada. El análisis de los factores externos de la empresa, nos lleva a la conclusión; de que, los estímulos gubernamentales a los diferentes sectores sociales, que incluye a los adultos mayores que se encuentran catalogados dentro del grupo de la población vulnerable, son una fuente de recursos que ofrece a las familias un alivio y cada vez opta menos por acudir a instituciones de “respiro” como es el Centro Gerontológico de Guayaquil.

Otro factor importante que define la permanencia o retiro de un adulto mayor del centro, especialmente los residentes del servicio privado, es cuando se encuentran en situación de dependencia física o mental; el usuario o su familia debe contratar un servicio personalizado externo al

centro, con la finalidad de tener una vigilancia y atención exclusiva, siempre que su estado de salud así lo demande.

GRÁFICO 12: Número De Residentes Por Categoría de Servicio  
Periodo 2006-2012



Elaboración: Las autoras

Este caso es muy frecuente, llegando a necesitar en la más exigente de las situaciones tres empleados (as) que cubran el servicio las veinte y cuatro horas, lo que eleva el costo de permanecer en la residencia a cifras ya no manejables por la familia.

#### 1.2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación de desempeño del personal, realizada de manera anual, el evaluador es el jefe, supervisor o responsable del área, departamento o unidad, analiza el personal que tiene a cargo. En una

encuesta se establecen los parámetros y opciones múltiples para definir los niveles alcanzados de desempeño, esto de forma cualitativa.

Una vez procesados los resultados en el software de evaluación que maneja Desarrollo Humano, el evaluador procede a dar el feedback al miembro de su equipo de trabajo.

El conjunto de evaluaciones equivalen a un valioso insumo para determinar las brechas de competencias existentes a nivel de la dependencia, por lo que es posible desarrollar casos de capacitación, e intervenir con programas de desarrollo.

En el año 2013, la evaluación realizada dentro del primer trimestre refiere que:

El 20% del personal alcanzó un nivel de competencias ÓPTIMO,

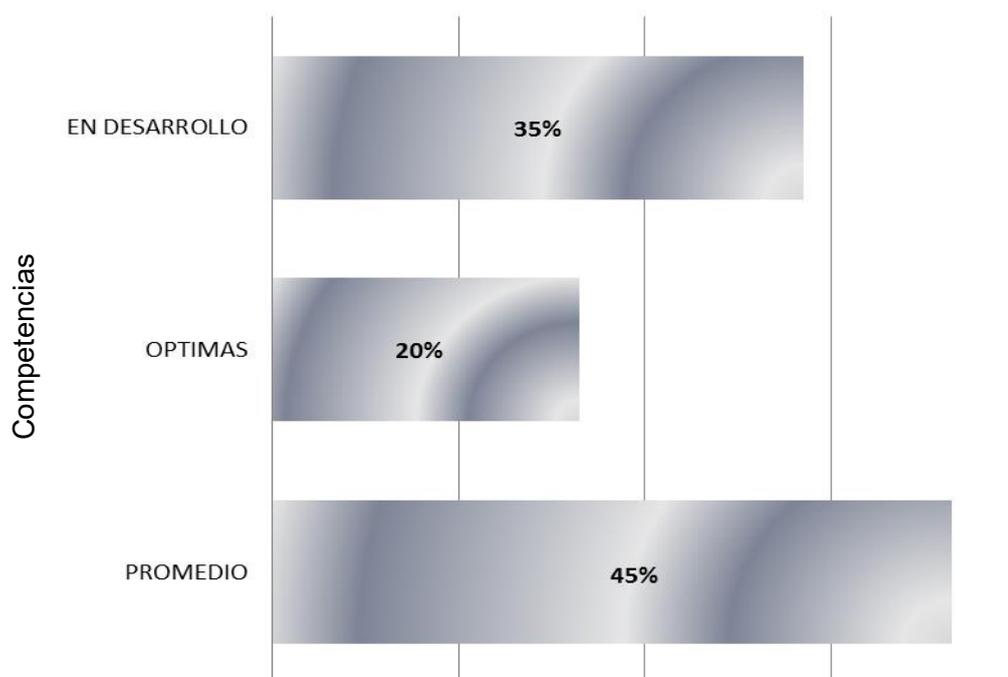
El 45% alcanzó un nivel de competencias PROMEDIO, y

El 35% un nivel de competencias EN DESARROLLO.

Las competencias con resultados PROMEDIO y EN DESARROLLO, tomarán nuestra mayor atención.

El Gráfico N° 13, se muestra los resultados de la Evaluación de Desempeño del Personal del Centro Gerontológico Guayaquil del Año 2013.

GRÁFICO 13: Evaluación De Desempeño del Personal  
Resultados del Año 2013



Elaboración: Las autoras

Siendo el 85% del personal, el que se dedica a la atención de cuidado directo a los adultos mayores, revisamos los conceptos de las competencias relacionadas, mostradas en el Gráfico N° 14, de la evaluación del 2013, evaluadas bajo el método MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS, MPC®

Comprensión Lectora.- Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.

Empatía.- Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.

Escucha activa.- Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.

Expresión Oral.- Hablar con los demás de manera clara y comprensible

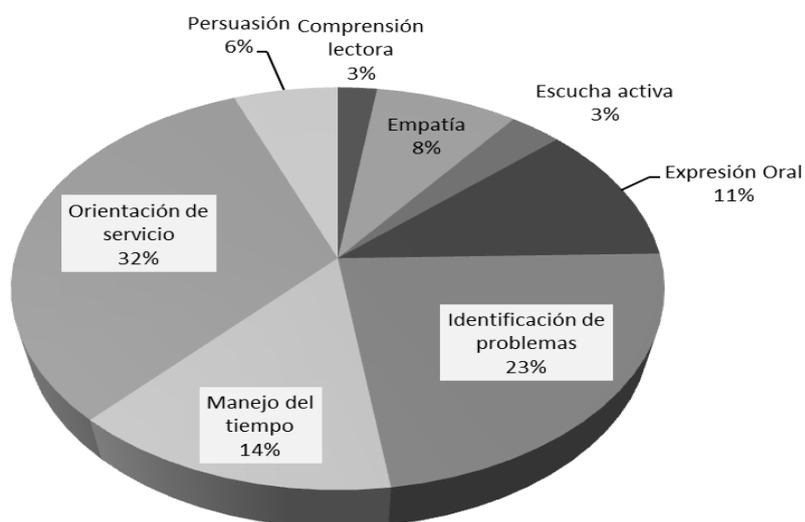
Identificación de Problemas.- Identificar la naturaleza de un problema.

Manejo de tiempo.- Manejar el propio tiempo y el de los demás.

Orientación de servicio.- Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Persuasión.- Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.

GRÁFICO 14: Competencias Desarrolladas.  
Evaluación 2013



Elaboración: Las autoras

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Gerontológico de Guayaquil, ha carecido de respuesta proactiva para gestionar el cambio y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, que le permitan cumplir con las demandas y expectativas.

Problema fundamentado en:

- Estilo empresarial tradicional con patrones pasados, gestión organizativa estática, que fue exitosa en el pasado.
- Carencia de impulso a la renovación e innovación.
- Carencia de gestión estratégica a largo plazo que oriente el futuro de la empres
- Desmotivación entre el personal.
- Procesos no desarrollados.
- Sistemas de información obsoletos.

En consecuencia, la institución se ha visto afectada en el cumplimiento de sus objetivos y metas, decreciendo en su capacidad física utilizada, generando activos improductivos a la misma.

#### 1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

El presente estudio, plantea:

##### OBJETIVO GENERAL:

Personalizar un proceso de gestión del cambio que ayude a la organización Centro Gerontológico Guayaquil, a adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, cumplir expectativas y propósitos.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Plantear las herramientas, procedimientos y técnicas requeridas para las diferentes fases de la gestión del cambio.

Elaborar un plan de acción de Gestión de Cambio, dirigida a la organización objeto de estudio.

#### 1.5. ALCANCE

La presente tesis explorará los diferentes modelos de Gestión de Cambio, que distintos autores han desarrollado, con la finalidad de elegir o adaptar un modelo guía que se aplique a un Centro Gerontológico de Guayaquil, basados en la fortaleza que representa “gestionar a la gente” y considerando a las unidades de talento humano como las impulsoras de todo cambio.

Abarcará el uso de herramientas como: evaluación de desempeño, árbol de problemas, árbol de alternativas y soluciones, entre otras; orientada al análisis interno de la institución, además de los aportes que se puedan realizar a la planificación estratégica trazada con

anterioridad por el Centro Gerontológico, concluyendo en un plan de acción personalizado.

Entre las limitaciones que tendremos se encuentra la implementación total de la propuesta que se diseñe, pues a medida que se desarrolle el modelo elegido se presentará información disponible hasta julio de 2013.

## CAPITULO II

### 2.1 LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones en todo el mundo implementan cambios e introducen mejoras para mantenerse, innovarse y crecer de manera sostenida. (Molinari, 2012)

Los factores ambientales tanto internos como externos, pueden afectar a la organización a tal punto, que ésta llega a plantear la necesidad de realizar un cambio organizacional.

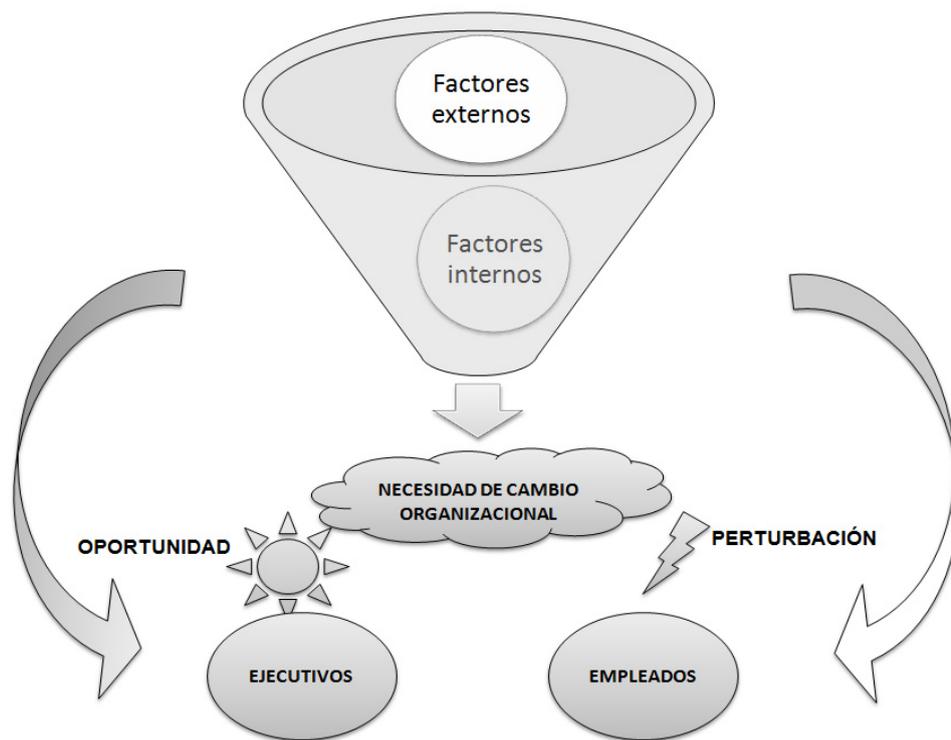
La Gestión del Cambio, consiste en el proceso, las herramientas y técnicas para manejar el lado humano del cambio organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos de negocio esperado y asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno. (Molinari, 2012)

Para el PMI Project Management Institute, organismo internacional el cual maneja estándares generalmente aceptados que representan el cuerpo de conocimientos de la Dirección de Proyectos. “La gestión del cambio es un enfoque integral, cíclico, y estructurado para la transición de los individuos, grupos, y las organizaciones de un estado actual a un estado futuro con beneficios comerciales previstos. Ayuda a las organizaciones a integrar y alinear personas, los procesos, las estructuras, la cultura y la estrategia”. (Project Management Institute [PMI], 2013a)

Sea cual sea el cambio que se necesite realizar, la metodología que utilice una organización será siempre construida sobre su gente.

La situación de cambio se presenta para los integrantes de una empresa de diferentes perspectivas; según el PMI 2013, para los ejecutivos, el cambio representa una oportunidad e incluso sinónimo de beneficios personales. Para un empleado, el cambio puede representar un concepto aterrador, que enfrenta con inmediatos sentimientos de perturbación y a menudo el cambio falla por la reacción instintiva de los empleados es la resistir el cambio a cualquier precio (PMI, 2013b)

GRÁFICO 15: Perspectivas del personal frente a la necesidades de Cambio Organizacional



Elaboración: Las autoras

El reto del cambio, involucra primordialmente gestionar a la gente. El cambio en las organizaciones tiene que ver con el cambio de las conductas, cambio de los hábitos y comportamientos de las personas, lo cual se encuentran fuertemente arraigados en la organización.

“El cambio no es un evento, sino un proceso. El cambio puede ocurrir rápidamente y, en algunos casos, puede ser urgente!. Sin embargo, puede tomar tiempo para que las personas hagan la transición de una forma de trabajar a otra y es vital que el líder lleve el cambio hasta el final.

El proceso de cambio no es simplemente introducción de nuevos sistemas - se trata de llevar a la gente a partir de una antigua forma de trabajo a una nueva forma de trabajar. El papel del líder es apoyar a las personas a través de la transición y eliminar los obstáculos que pueden dificultar la transición de un proceso a otro”. (PMI, 2013b)

Actualmente, en tiempos de economías en proceso de globalización, gestionar el cambio, va asociado a nueva manera de ejercer el liderazgo. Es decir, “Las respuestas no puede venir siempre desde arriba, el mundo necesita un liderazgo distributivo: las soluciones a los desafíos colectivos han de proceder de muchos lugares y las personas” (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012:25).

Es importante desterrar los esquemas tradicionales de la era industrial donde sólo unos pocos (alto de la pirámide organizativa) tenían la respuesta única. “En este nuevo escenario, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva” (Cabrera Management Consultants, 2012, seccion de liderazgo adaptativo, p. 1).

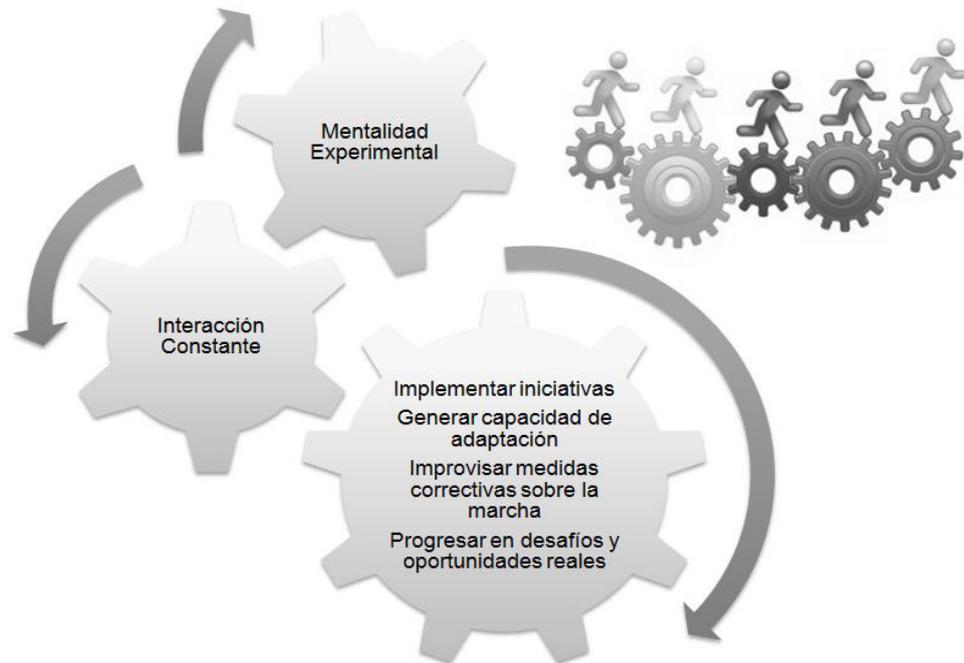
Las soluciones deben emerger de la acción de muchas personas de todos los niveles de la organización; de allí, la necesidad de fortalecer el liderazgo de los individuos.

El líder puede plantear las preguntas adecuadas, pero no puede dar con la solución, porque la solución se encuentra en las propias personas, que deben ser capaces de cambiar y de adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Es decir, el líder no puede eximir a las personas de su responsabilidad. La clave está en asumir que las personas de la organización son, a la vez, parte del problema y parte de la solución. Y en entender que ya no hay respuestas mágicas, sino preguntas capaces de hacernos avanzar en la dirección adecuada (Cabrera Management Consultants, 2012, sección de liderazgo adaptativo, párr. 3).

Desde esta perspectiva, se requieren nuevas habilidades para ejercer el liderazgo, como: mentalidad experimental, interacción constante, implementar iniciativas, capacidad de adaptación, improvisar medidas correctivas sobre la marcha, progresar en desafíos y oportunidades reales, se describe en el gráfico # 16.

GRÁFICO 16 : Habilidades del Líder Adaptativo



Elaboración: Las autoras

“El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Heifetz, et al , 2012: 36).

A diferencia del liderazgo formal, en el que la autoridad deriva de nuestra posición, el Liderazgo Adaptativo se ejerce desde nuestro poder personal y nuestra credibilidad. No tiene su origen, por tanto, en el puesto que ocupamos, sino en nuestra actuación proactiva como líderes, basada en nuestra pasión y constancia, nuestra autoconfianza y nuestra capacidad de decidir. (Cabrera Management Consultants, 2012, sección de liderazgo adaptativo, párr. 3).

Dado que la gestión del cambio causa un impacto que puede ser motivacional también perturbador, debemos preparar a quienes puedan promover esta decisión e implementarla. La gestión del cambio implica descubrir a los líderes de la organización que apoyen el

proceso de cambio, que se torna vital para obtener los resultados que se espera.

## 2.2 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Han coexistido una gran cantidad de modelos, teorías y basta literatura de diversos autores, sobre soluciones de cambio; los cuales, proponen un conjunto de prácticas para administrar en forma eficiente el proceso de cambio, aumentando la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las empresas.

Varios esfuerzos de cambio, conocidos bajo diferentes enfoques y nombres como: calidad total, reingeniería, redimensionamiento, reestructuración, cambio radical o transformación, por mencionar algunos, han tenido como base común una serie de fases por las que debe transitar el proceso de cambio, lo que requiere de un tiempo considerable para su implementación, además de una administración integral y eficiente (Carapaica, 2009, en la sección el modelo de las fases de cambio, párr. 1).

No existe un modelo único adaptable a todos los problemas y situaciones de una organización, es indispensable realizar un diagnóstico de las circunstancias específicas de cada organización, para determinar las prácticas de administración del cambio que se acomoden a las necesidades de la empresa.

En el Cuadro N° 3, se muestra un panorama de la variedad de Modelos de Cambio Organizacional a lo largo del tiempo.

CUADRO 3: Modelos de Cambio Organizacional

Autor	Metodología de Cambio Propuesta	Propósito	Objeto de Intervención	Método	Beneficio	Efecto Adverso
J&VanEyende 1997, Beckhard 1969	<p><b>Desarrollo Organizacional.</b> Disciplina que ve a las organizaciones como un sistema de tres subsistemas que interactúan: Subsistema Técnico (tecnología y flujos de trabajo). Subsistema Administrativo (estructura organizacional, normas y reglas de conducta, sistema de incentivos y castigos). Subsistema Humano (actitudes, motivación, habilidades y conocimientos).</p> <p>Este modelo de cambio planificado propone el desarrollo de una organización considerando sus diferentes elementos y las interrelaciones que se producen.</p>	Desarrollar Cooperación.	Personas Procesos Interpersonales	Educación Desarrollo de Habilidades	Mejor Toma de Decisión e Implementación	Laxitud, Des-focalización de Objetivos del Negocio.
Keidel 1992 1994	<p><b>Proceso de Reestructuración,</b> descrito como una de las formas más rudimentarias de implementación de cambios dentro de la organización. El rediseño de la estructura de una empresa, cambiando el número de niveles jerárquicos, unidades existentes en cada nivel o de las dependencias. Propósito sobrevivencia frente a un entorno competitivo, cuando se necesita reducir costos rápidamente o aumentar la rentabilidad y lograr eficiencia</p>	Sobrevivir Reponer	Unidades, Numero de Niveles Jerárquico	Proporciones	Reducir Costos Eficiencia de las Actividades.	Trauma Organizacional. Reacciones adversas en el personal, en clientes. Genera un estado de descompensación emocional dentro de la empresa.
Reeves y Bernard 1994	<p><b>Programas de Calidad Total,</b> se centra en mejorar las actividades de trabajo en la organización. Mejoramiento de los procesos y servicios internos para un mejor producto que recibe el cliente externo. Requiere de un involucramiento activo de todo el personal de la empresa. Uso de técnicas cuantitativas en programas de calidad</p>	Mejorar Productos y Servicios	Productos - Servicios	Trabajo en Equipo Análisis Estadísticos	Clientes más satisfechos	Lentitud. Programas de Largo Plazo, de avance lento, sistemático y sostenido.
Hammer y Champy 1993	<p><b>Reingeniería</b> modelo de cambio organizacional que busca aprovechar al máximo el potencial de las nuevas tecnologías de información, a través de un total rediseño de las operaciones y procesos de una organización. Rediseño radical de los procesos para alcanzar aumentos dramáticos en medidas críticas de desempeño tales como: costos, calidad, servicios y rapidez.</p>	Uso pleno de nuevas tecnologías para alcanzar mayores niveles de productividad y desarrollo.	La forma en que el trabajo es realizado. Desarrollo horizontal de tareas que atraviesa varias funciones.			Tiende a olvidar los efectos organizacionales sobre los empleados, debido a la rigurosidad del análisis con que la reingeniería trata los procesos centrales (productivos, Administrativos y de servicios)
Tushman O'Reilly Tushman Anderson 1999 2000	<p><b>Modelo de Cambio Radical, Arquitectura Organizacional,</b> que genere constantemente en la industria nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse competitiva. Generar innovación de manera sistemática las empresas deben alcanzar una configuración e implementación de ideas creativas. Rediseñar, cambiar no solo las estructuras y procesos físicos; sino también, generar cambios en los modelos mentales con que las personas visualizan su trabajo. Significa además cambios en la identidad organizacional: quienes somos, para que estamos, cuales son los propósitos. Beneficios son mayores y duraderos en el largo plazo.</p>	Ventajas Estratégicas	Arquitectura Organizacional (Personas- Procesos-Cultura y Estructura)	Rediseño Completo	Innovación, Eficiencia, Satisfacción del Cliente Desarrollo de Empleados	Desorganización

Fuente: Repositorio Académico de la Universidad de Chile, 2004

Revisamos, los modelos de tres importantes autores del cambio organizacional: Kurt Lewin, Karl Albrecht y John Kotter, cuyos enfoques han sido los principales hilos conductores de las propuestas de los procesos de cambio en las organizaciones.

### 2.2.1 MODELO DE KURT LEWIN

Lewin (1952), estadounidense, reconocido como fundador de la Psicología Social Moderna, es uno de los pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones en este campo. Formula el modelo de los tres fases para el cambio en las organizaciones: DESCONGELAMIENTO – CAMBIO - CONGELAMIENTO. (Valda, Grandes Pymes, 2012)

#### DESCONGELAMIENTO

Descongelamiento del nivel actual, la forma de desempeño, patrones de conducta, costumbres y estilos de operar. Preparar a los individuos para cambiar, haciéndoles ver la necesidad, mediante la toma de conciencia de la existencia de un problema, que produce una percepción de que es necesario hacer algo.

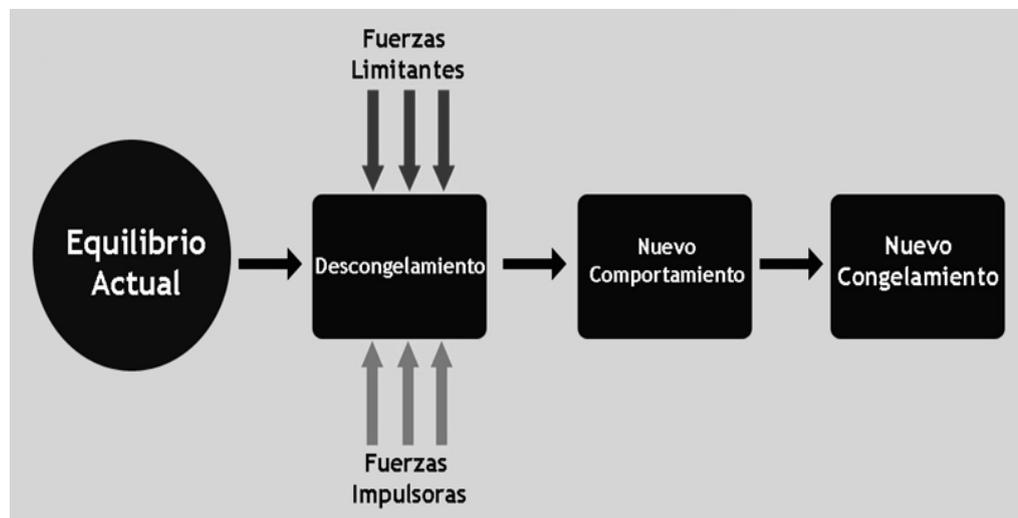
Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas: aquellas que presionan y fomentan el cambio (fuerzas impulsoras), tales como: presiones de los clientes,

apertura de nuevos mercados, etc., y las fuerzas que conducen a la organización hacia la resistencia al cambio, y la reintroducción de patrones pasados (fuerzas limitantes), tales como: temores de los empleados, inercia o hábitos (Repositorio Académico de la Universidad de Chile, 2004:6).

Incrementando las fuerzas impulsoras hacia la renovación y reduciendo las fuerzas limitantes, acomodadoras en el statu quo, que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio. (Repositorio Académico de la Universidad de Chile, 2004: 6)

El Gráfico N° 17, muestra el modelo de las Fuerzas del Cambio de Kurt Lewin.

GRÁFICO 17 : Fuerzas Del Cambio  
El Modelo De Cambio De Tres Pasos De Kurt Lewin



Fuente: Calidad & Gestión, s.f.

## CAMBIO O MOVIMIENTO

Desplazamiento hacia un nuevo nivel o estado dentro de la organización. Experimentación e incorporación de innovaciones necesarias, nuevos comportamientos y hábitos, de acuerdo al mayor conocimiento que se tiene de las circunstancias y los resultados que se obtienen de las medidas de cambio adoptadas (Valda, Grandes Pymes, 2012, sección modelo de Kurt Lewin, párr. 6).

## CONGELAMIENTO DE LA NUEVA SITUACIÓN

Congelar la vida del grupo en el nivel nuevo. Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual se necesita el apoyo de la cultura, las normas, políticas y las estructuras organizacionales. Nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona, constituidos como verdaderos hábitos de trabajo renovado (Valda, Grandes Pymes, 2012, sección modelo de Kurt Lewin, párr. 7).

Para consolidar esta etapa se requieren de acciones de refuerzo, por lo que es clave que la organización realice una adecuada gestión de sus recursos humanos, desarrollo de sus capacidades y formación.

La vigencia del “modelo” de Lewin, luego con los aportes de Schein, es reconocida por todos los especialistas. Desde el punto de vista conceptual es inobjetable; sus formulaciones se pueden comprobar en la práctica de cualquier cambio.

Por estas razones, algunos especialistas lo denominan “Teoría del cambio”. Sin embargo, su utilidad instrumental, para conducir procesos de cambio, es limitada. El propio Schein reconoce que, en la etapa de

“introducción de los cambios”, es necesario utilizar algún modelo, o patrón, para conducir el cambio (García Alonso, 2012:26).

## 2.2.2 MODELO DE ALBRECHT (LA CURVA “J”)

Valda (2012), refiere que basándose en el modelo de Lewin, Karl Albrecht, experto en el concepto de servicio de calidad total y conferencista, desarrollo la idea de “Servicio al cliente interno”, apoyada en el lema *“Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”* (Albrecht, 1992), recomienda tener presente que:

El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo, se cometan errores.

Habrà resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo.

Habrà escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

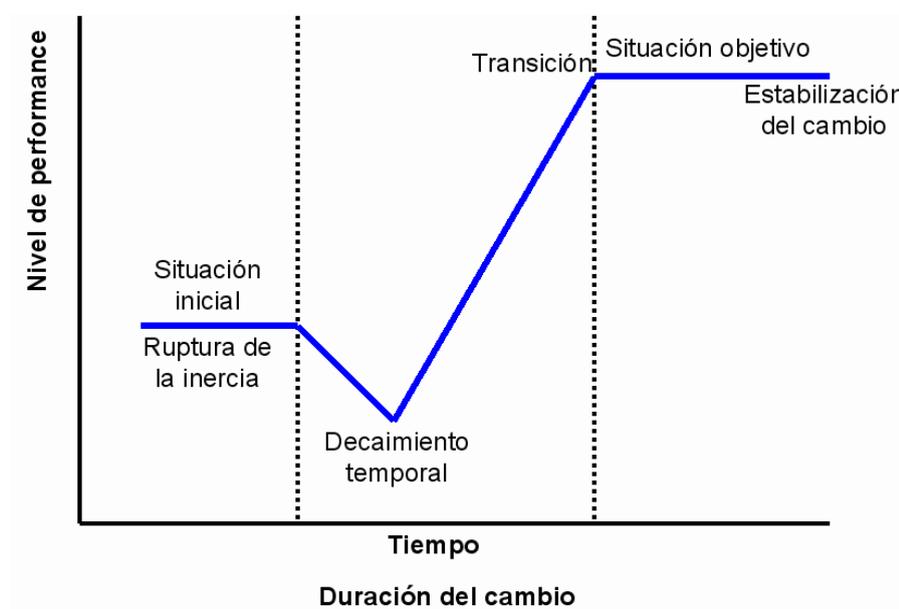
Tal como lo menciona Domínguez: El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa, hacia los cuales se manifiesta un valor agregado, existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que ayuda a incrementar utilidades y a posicionar el negocio y productos; y es, el cliente interno. (Valda, Grandes Pymes, 2012, sección modelo de Albrecht, párr. 3).

La mala gestión en el manejo del cliente usuario-interno, es precisamente una de las variables que representan la resistencia al cambio.

Albrecht, en su modelo, plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (Valda, Grandes Pymes, 2012, sección modelo de Albrecht, párr. 4).

La etapa de “Decaimiento temporal” es la fase donde principalmente afecta esa resistencia al cambio. En el espacio de tiempo que ocurre desde que se abandona el status quo inicial hasta que se adopta el status quo final (García Alonso, 2012:8).

GRÁFICO 18: Albrecht (La Curva “J”)



Fuente: García Alonso, 2012

### 2.2.3 MODELO DE JOHN KOTTER

Los aportes de John Kotter, en temas de liderazgo, cambio organizacional y cultura corporativa, han orientado la agenda del cambio en las organizaciones.

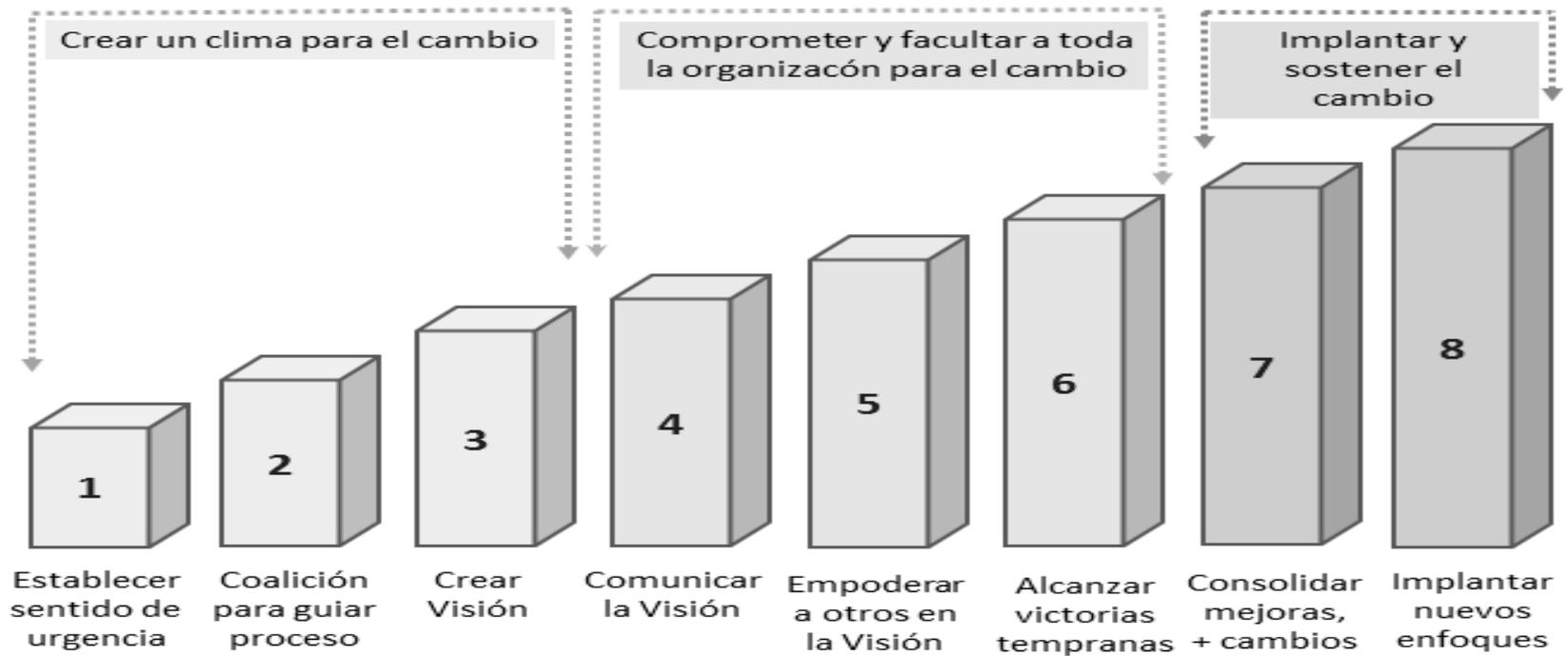
Kotter (1996), desarrolló ocho pasos para la transformación de las organizaciones que se basan en el análisis de cien organizaciones diferentes que han pasado por el cambio y ha funcionado.

El modelo de Kotter, ofrece una estructura que puede ser aplicada a todo nivel en cualquier organización.

Lo central de las fases de Kotter, implica fundamentalmente cambiar el modo de actuar de la gente, si se hace que la gente se sienta diferente en el interior de la organización, entonces actuarán de forma diferente.

A continuación en el Gráfico N° 19, se visualiza el Modelo de Cambio de John Kotter en sus ocho fases y en el Cuadro N° 4 se presenta el detalle de cada una de las fases.

GRÁFICO 19: Las 8 Fases de la Metodología de Gestión de Cambio de John Kotter.



Fuente: Ballesta, 2013

CUADRO 4: Las Ocho Fases Del Cambio De John Kotter

Paso	Detalle	Pensamiento de Kotter
Establecer un Sentido de la Urgencia	Examinar el mercado y las realidades de la competencia e identificar una necesidad urgente en términos de una crisis potencial o enorme oportunidad. Un paso muy necesario para sacudir a las personas y salir de la autocomplacencia. Tener una muy buena razón para realizar algo de manera diferente.	El 50% de los esfuerzos de cambio fallan justo aquí. Sus estudios sugieren que alrededor de 75% de la fuerza laboral debe aceptar el sentido de la urgencia si el esfuerzo general es para tener éxito.
Formar una coalición de liderazgo.	Un grupo guía, ejercido por líderes de influencia a través de la compañía, una mezcla de gente con las habilidades necesarias, conexiones y autoridad. El cambio no puede ser dirigido a través de la jerarquía existente cuyo poder proviene de una variedad de fuentes	Las organizaciones requieren de una poderosa "alianza conductora", que no es más que la combinación de aquellas personas con las siguientes características: 1) Posición de poder, cuyo poder proviene de una variedad de fuentes 2) experticia (el conjunto de habilidades, perspectivas y experiencias del equipo); 3) credibilidad, y 4) liderazgo.

<p>Crear una Visión y Estrategia</p>	<p>Una vez que las personas acepten la urgencia, deben saber hacia dónde van, una clara dirección hacia un mejor futuro, el equipo debe articular una visión de cómo será la compañía al final del proceso de cambio, así como, desarrollar un conjunto de estrategias para llevar a cabo la visión.</p>	<p>Los líderes deben poder comunicar la visión en cinco minutos y obtener entendimiento e interés, si no es así, entonces tienen que volver a trabajar en la visión.</p>
<p>Comunicar la Visión.</p>	<p>Los líderes deben comunicar la visión para implementar el cambio, a través de sus acciones diarias. Los procesos de cambio exitosos suponen una comunicación directa y repetida sobre los logros alcanzados.</p>	<p>Comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.</p>

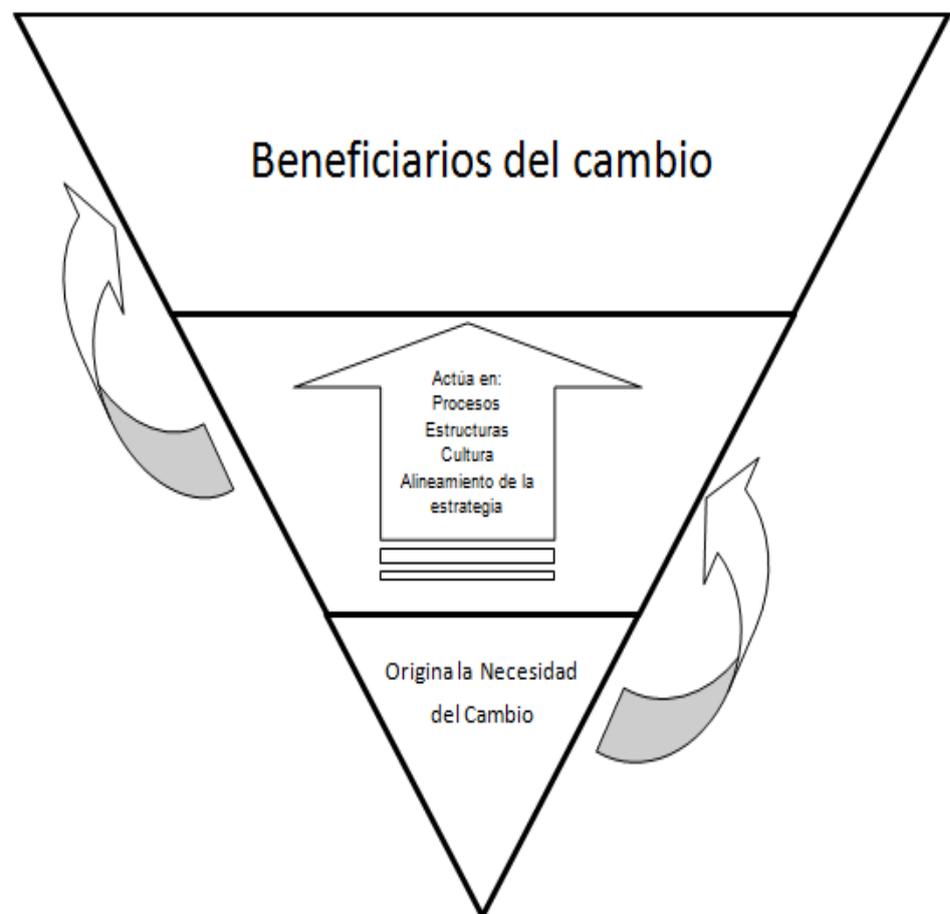
Empoderar a otros en la Visión y quitar obstáculos.	<p>Propiciar que los empleados actúen sobre la visión.</p> <p>Limpiar el camino para que los empleados desarrollen nuevas ideas y propuestas sin ser bloqueadas por las antiguas maneras. Dar la capacidad de actuar. Contar con las estructuras y recursos necesarios para actuar de forma distinta en el futuro.</p>	<p>El peor de todos los jefes es el que no permite cambiar y que hace exigencias que son contrarias a la visión.</p>
Establecer Metas a Corto Plazo	<p>Crear ganancias de corto plazo, las personas no seguirán una visión por siempre. Los logros a corto plazo proveen de credibilidad y validan los procesos de cambio y mantiene el nivel de urgencia.</p>	<p>Los empleados deben ver resultados en 12 o 24 meses (dependiendo del cambio). También es esencial recompensar a las personas responsables por los beneficios.</p>
Consolidar mejoras y cambios.	<p>Consolidar mejoras y producir aún cambios adicionales. Las ganancias de corto plazo deben ser escalones hacia mejores oportunidades y mayores ganancias, consistente con la visión. Obtener beneficios constantemente, permitirá que los recursos, la atención y la energía continúen siendo aplicados a largo plazo.</p>	<p>Cualquier cambio, se marchitará a menos que sea reforzado en la compañía. Los líderes no se deben detener ahí, deben continuar hasta completar el siguiente elemento.</p>

<p>Anclar el Cambio como Permanente</p>	<p>Realizados los cambios efectivos, los líderes deben hacer que dichos cambios sean permanentes. Se debe conectar el comportamiento nuevo con el éxito corporativo mostrando que las nuevas maneras llegaron para quedarse.</p>	<p>Que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.</p>
---	--	--

Fuente: (Kotter International, 2012)

El modelo de cambio de Kotter, se identifica como un enfoque de arriba hacia abajo a menudo para cambiar de lugar. Donde la necesidad y el enfoque del cambio se originan en los niveles superiores de la organización y luego se promueve a través de las capas de la organización de la gestión a los beneficiarios del cambio. Ver Gráfico N° 20

GRÁFICO 2020: Enfoque de Kotter del Cambio Organizacional



Elaboración: Las autoras

En el ejercicio del cambio, los modelos teóricos han sido reemplazados por el análisis de la situación de cada organización y el desarrollo del conjunto de herramientas que permitan más efectividad y eficiencia, conjuntamente de preparar a las personas para el cambio y sus nuevas formas de trabajo.

GRÁFICO 21: Tres Modelos De Gestión Del Cambio

Kurt Lewin (1952)	Karl Albrecht (2002)	Kotter (1996)
<p>Descongelamiento</p> <p>Cambio</p> <p>Congelamiento</p>	<p>Situación inicial</p> <p>Ruptura de la inercia</p> <p>Decaimiento temporal</p> <p>Transición</p> <p>Situación objetivo</p> <p>Estabilización del cambio</p>	<p>Establecer un sentido de urgencia</p> <p>Formar una coalición</p> <p>Crear una visión</p> <p>Comunicar la visión</p> <p>Empoderar a otros en la visión</p> <p>Alcanzar victorias tempranas</p> <p>Consolidar mejoras</p> <p>Implantar nuevos enfoques</p>

Elaboración: Las autoras

#### 2.2.4 FOCOS DE ACCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Existen varios enfoques importantes aplicados, sobre cuáles son los elementos comunes sobre los cuales se producen el cambio en las organizaciones.

En una visión panorámica y a la vez sintetizando lo dicho por los autores consultados, se puede decir que la organización es un sistema abierto (Katz y Kahn, 1983) y que, en tal sentido, el cambio organizacional es (1) una respuesta a los cambios externos y (2) un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema. (Acosta, 2002: 10)

Identificando los focos del Cambio Organizacional, sobre los cuales hacer énfasis, están los siguientes Gráfico N° 22.

GRÁFICO 22: Focos de Acción del Cambio Organizacional



Elaboración: Las autoras

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.**- Este tipo de cambio a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural. (Acosta, 2002:11).

Ocurren cambios estructurales formales cuando se refieren a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación. Los cuales posteriormente resultan quedando manifiestos en la filosofía empresarial y en la plataforma estratégica corporativa (Acosta, 2002:11).

TECNOLOGÍA, implica los constantes cambios realizados cuando la empresa requiere la digitalización de actividades administrativas, optimizar la recopilación y actualización de procesamiento de datos. Los cambios en tecnología si pueden involucrar cambios en los procesos y en la participación de las personas (Acosta, 2002:12).

PROCESOS, este tipo de cambios tienen que ver en la forma de hacer las cosas, con las actividades operativas o el conjunto de procesos productivos que conducen al alcance de la misión empresarial. Incluye, las reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución, y de control (Acosta, 2002: 12).

PRODUCTOS Y SERVICIOS, una variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos, o de dispensar los servicios, generalmente se corresponde con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio o con cambios en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios (Acosta, 2002: 13).

CULTURA ORGANIZACIONAL, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o de la empresa en general. Las reformas se producen en los

valores, en las normas, en las costumbres y conocimientos mediante los cuales la organización alcanza su misión (Acosta, 2002:13).

COMPORTAMIENTO HUMANO, cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, como dice Davis (2000) “el cambio -organizacional- es un problema humano tanto como técnico” (Acosta, 2002:14).

Cualquiera de los focos de acción que sean intervenidos, representa una alteración en la vida normal de la institución, por lo que amerita especial atención para que los objetivos esperados se concreten.

## 2.3 TALENTO HUMANO MANAGEMENT DEL CAMBIO

### 2.3.1 ROL ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

Tradicionalmente Recursos Humanos (RRHH), estuvo alejado del proceso de cambio, se percibía a esta área como contraria al cambio y que sus sub-procesos aportaban resistencia, sin impulso para el cambio.

Actualmente RRHH, asume una nueva agenda de creación de valor, apoyando a las organizaciones a la transformación, definiendo el modelo de organización para el cambio efectiva, difundiendo el modelo por toda la organización y auspiciando su aplicación permanente.

Recursos Humanos, considera nuevos roles muchos más complejos e importantes para la obtención de resultados organizacionales.

CUADRO 5: Nueva Agenda De Creación De Valor de RRHH.

DE:	A:
Operativo	Estratégico
Policías	Socios
Administrativos	Consultivos
Corto Plazo	Largo Plazo
Reactivos	Proactivos
Manejo de Sistemas	Manejo de Gente
Centrado en Actividades	Centrado en las Soluciones
Trabajo Rutinario	Trabajo Innovador

Fuente: Ulrich, (2006)

De esta manera, la función de Recursos Humanos de la nueva década, se enfoca en la administración global, la construcción de capacidades organizacionales, promover los cambios de cultura y en optimizar el capital intelectual.

CUADRO 6: Los Nuevos Roles de RRHH.

ATENCIÓN CENTRADA EN EL FUTURO /ESTRATÉGICO

PROCESOS	Management de los Recursos Humanos Estratégico	Management de la Transformación y el Cambio	GENTE
	Management de la Infraestructura de la Firma	Management de la contribución de los Empleados	

ATENCIÓN CENTRADA EN LO COTIDIANO /OPERATIVO

Fuente: D. Ulrich, (2006)

Los ejes representan los centros de atención que van de Largo Plazo / Estratégico al Corto Plazo/Operativo y las actividades de los profesionales, que deben ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo.

CUADRO 7: Roles Estratégicos de Recursos Humano

Rol	Aporte /Resultado	Actividad
SOCIO ESTRATEGICO Management de RRHH Estratégico.	Ejecutar la Estrategia	Alinear las estrategias de RRHH con las del Negocios. “Diagnóstico organizativo, para las prácticas de RRHH”.
EXPERTO ADMINISTRATIVO Management de la infraestructura de la firma.	Construir una infraestructura eficiente	Reingeniería de los procedimientos de la organización. “Servicios compartidos”.
ADALID DE LOS EMPLEADOS Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Escuchar y responder a los empleados. “Aportar recursos a los empleados”.
AGENTE DE CAMBIO Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Administrar la transformación y el cambio. “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”.

Fuente: Ulrich, (2006)

### 2.3.2 RRHH SOCIO ESTRATÉGICO

Recursos Humanos cumple el rol de ser socio estratégico, cuando se traducen las estrategias de una empresa a la práctica.

Ulrich (1996), manifiesta que los Recursos Humanos aportan también como socio estratégico, cuando:

-La empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia.

-La empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes, porque sus estrategias de servicios al consumidor, se han traducido en políticas y prácticas específicas.

-La empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

-Cuando RRHH, participa en el proceso de definición de la estrategia de la empresa y diseña las prácticas adecuadas.

Las acciones básicas de RRHH, traducen las estrategias empresariales en prioridades de RRHH. En cualquier unidad de negocio, existe una estrategia o una agenda de prioridades compartida (59).

### 2.3.3 RRHH EXPERTO ADMINISTRATIVO

En esta sección de Recursos Humanos Champions, Ulrich (1996), señala que como responsables de la infraestructura corporativa, los profesionales de RRHH, aseguran que estos procesos de organización se diseñen y funcionen eficientemente". Los profesionales de RRHH, crean infraestructura examinando y mejorando continuamente los procesos de RRHH".

-Recursos Humanos, aporta eficiencia administrativa, cuando:

-Aseguran la eficiencia en los procedimientos de RRHH

-Encuentran constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas

-Mejoran la eficiencia general de la empresa, contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el despilfarro de recursos

-Dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos los procesos de RRHH y de los negocios.

#### 2.3.4 RECURSOS HUMANOS ADALID DE LOS EMPLEADOS

Ulrich (1996) manifiesta que el rol de contribución de RRHH, incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Con activos adalides de los empleados que atiendan las necesidades de los empleados y aseguren que se responda a esas necesidades, la contribución general de los empleados aumenta (62).

- Lograr que el personal, aumente su contribución general y mayor dedicación al trabajo. RRHH, cumple el rol de adalid de los empleados, cuando:
- Vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización
- Se esfuerzan por entender y responder las necesidades de los empleados

Emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para hagan lo mismo.

Escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a éstos, los recursos que responden a sus cambiantes requerimientos, (Ulrich, 1996:64), para incrementar la pertenencia, compromiso y lealtad a la organización.

El personal competente y dedicado, se convierte en un valor significativo, lo se refleja en el logro de resultados de la empresa.

### 2.3.5 RECURSOS HUMANOS AGENTE DEL CAMBIO

Este rol de Recursos Humanos consiste, en conducir la transformación en la empresa, ayudar a identificar e implementar los procesos de cambio, convertirse en catalizadores de la cultura de la empresa, mejorar el diseño y la implementación de nuevas iniciativas. (Ulrich, 1996)

Cuando la firma vive una transformación, los ejecutivos de RRHH, sirven como socio de negocios ayudando a los empleados a renunciar a lo caduco y a adaptarse a una nueva cultura de trabajo.

Como agente de cambio, Recursos Humanos realiza su aporte, cuando:

Ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio.

Facilitar un diálogo acerca de valores a medida que identifican nuevas conductas que ayudarán a mantener la competitividad de una firma a lo largo del tiempo.

Las acciones de los agentes de incluyen identificar y encuadrar problemas, crear y llevar a cabo planes de acción.

El agente de cambio, honra el pasado, aprecia y respeta la tradición y la historia de la empresa, mientras actúa de cara al futuro.

Los profesionales de RRHH, que son agentes de cambio, ayudan a hacer que el cambio se haga realidad: entiende los procesos críticos de cambio, crean el compromiso personal con esos procesos y se aseguran de que el cambio se dé tal como se deseaba, Ulrich (1996).

### **CAPITULO III**

#### **3.1PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La naturaleza de cada organización requiere de acciones específicas que influyan en ella. La observación a los Modelos de Cambio, nos permite personalizar nuestra propuesta de cambio,

adaptada a las necesidades y condiciones del Centro Gerontológico de Guayaquil.

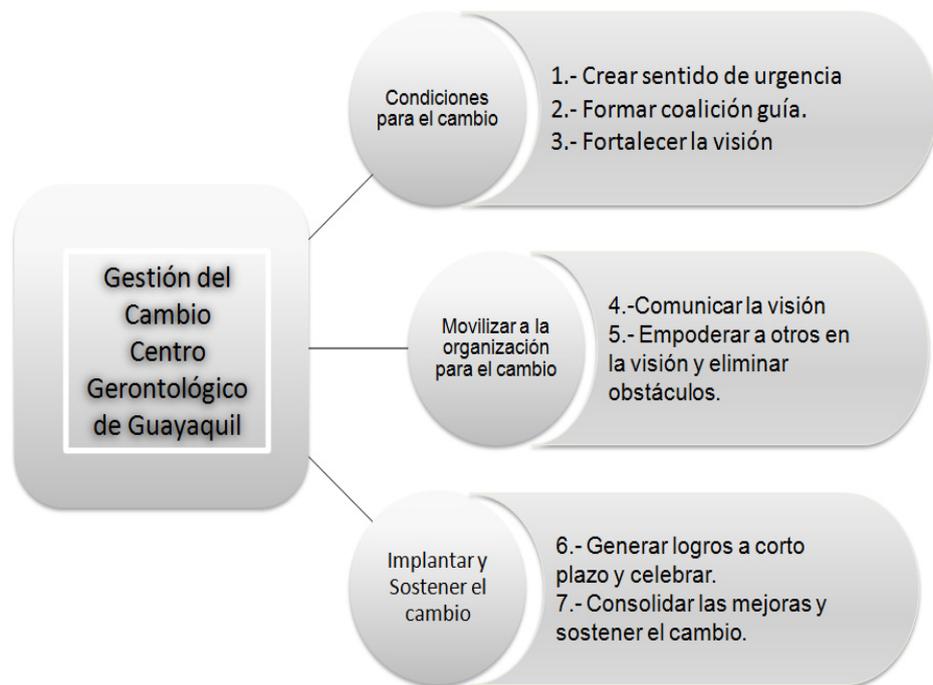
García Alonso (2012), indica que el Psic. Edgar Schein plantea dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

El primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio; el segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades (García Alonso, 2012:25).

Hemos seleccionado el modelo de fases del cambio de John P. Kotter (1996), el cual brinda una estructura adecuada, que adaptaremos a la gestión de cambio de la organización objeto de estudio, considerando a la vez otras valiosas recomendaciones de importantes autores.

En el siguiente gráfico N° 23, consolida los tres períodos del proceso de cambio diferenciado, que se asemejan a lo propuesto por Kurt Lewin (1952), cada período lo integran varias fases del modelo de John Kotter. En nuestra aplicación de propuesta de cambio, puntualizamos siete fases del cambio.

GRÁFICO 23: Gestión del Cambio del Centro Gerontológico

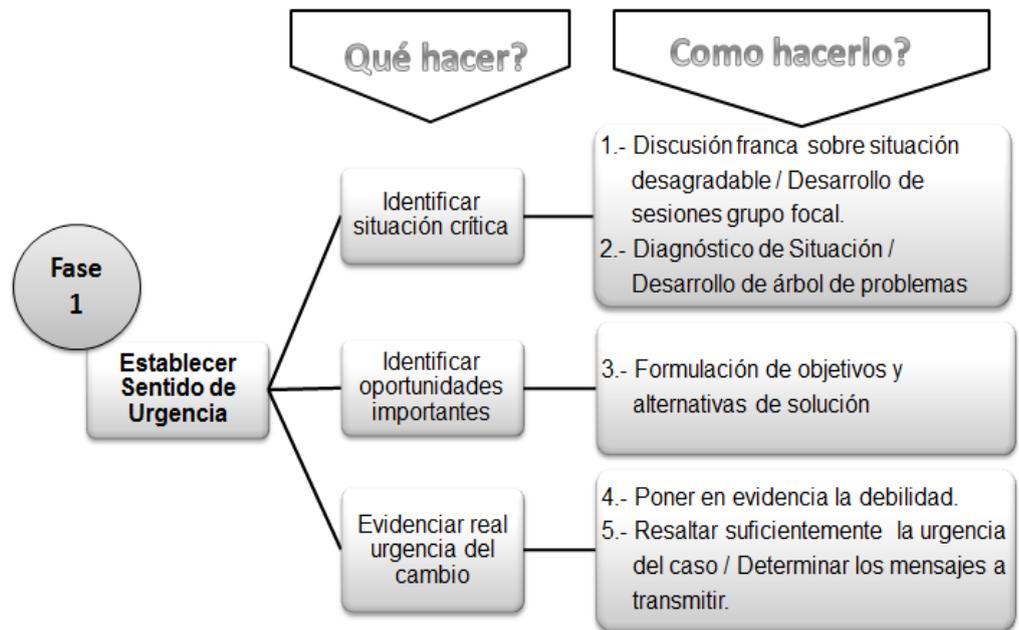


Elaboración: Las autoras

### 3.1.1FASE 1 : ESTABLECER UN SENTIDO DE URGENCIA

La “urgencia” no es común para las personas, puede estar oculta para muchas personas, por lo que hay que recrearla e influenciar sobre la marcha del proceso de cambio, facilitando la discusión franca sobre la situación en que se encuentra la organización (potencialmente desfavorable) y donde se exponga con firmeza la necesidad de un cambio necesario.

GRÁFICO 24: Desarrollo Fase 1.



Elaboración: Las autoras

Según Kotter (1996), *¿Cuándo es suficientemente alta la urgencia del cambio?*, cuando por lo menos el 75% de los directivos de la institución considere la condición actual como inaceptable, a su vez es imposible hacer un gran salto hacia cualquier cambio a menos que se empiece con un número considerable de personas que sientan un genuino sentido de urgencia en torno a una gran oportunidad.

Los responsables de la gestión de las empresas, tendrán la misión de despertar motivación inicial para lograr un movimiento. (Valda, Grades Pymes, 2011, sección Cree sentido de urgencia, párr. 5)

El esfuerzo inicial de cambio, generalmente viene de un grupo pequeño de personas que va creciendo con el tiempo, el cual determina y declara la necesidad fundamental para el cambio.

El Centro Gerontológico de Guayaquil, examina con detenimiento la realidad y su situación actual, para determinar los signos de alarma presentes. Con el trabajo inicial de un grupo focal, integrado por la directiva y principales funcionarios de la institución.

CUADRO 8: Grupo Focal del Centro Gerontológico De Guayaquil

CARGO	PERSONAL
DIRECTOR	1
JEFE ADMINISTRATIVO	1
JEFE DE DESARROLLO HUMANO	1
GERONTOLOGA	1
TRABAJADOR SOCIAL	1
MEDICO	1

Elaboración: Las autoras

CUADRO 9: Actividades del Grupo Focal

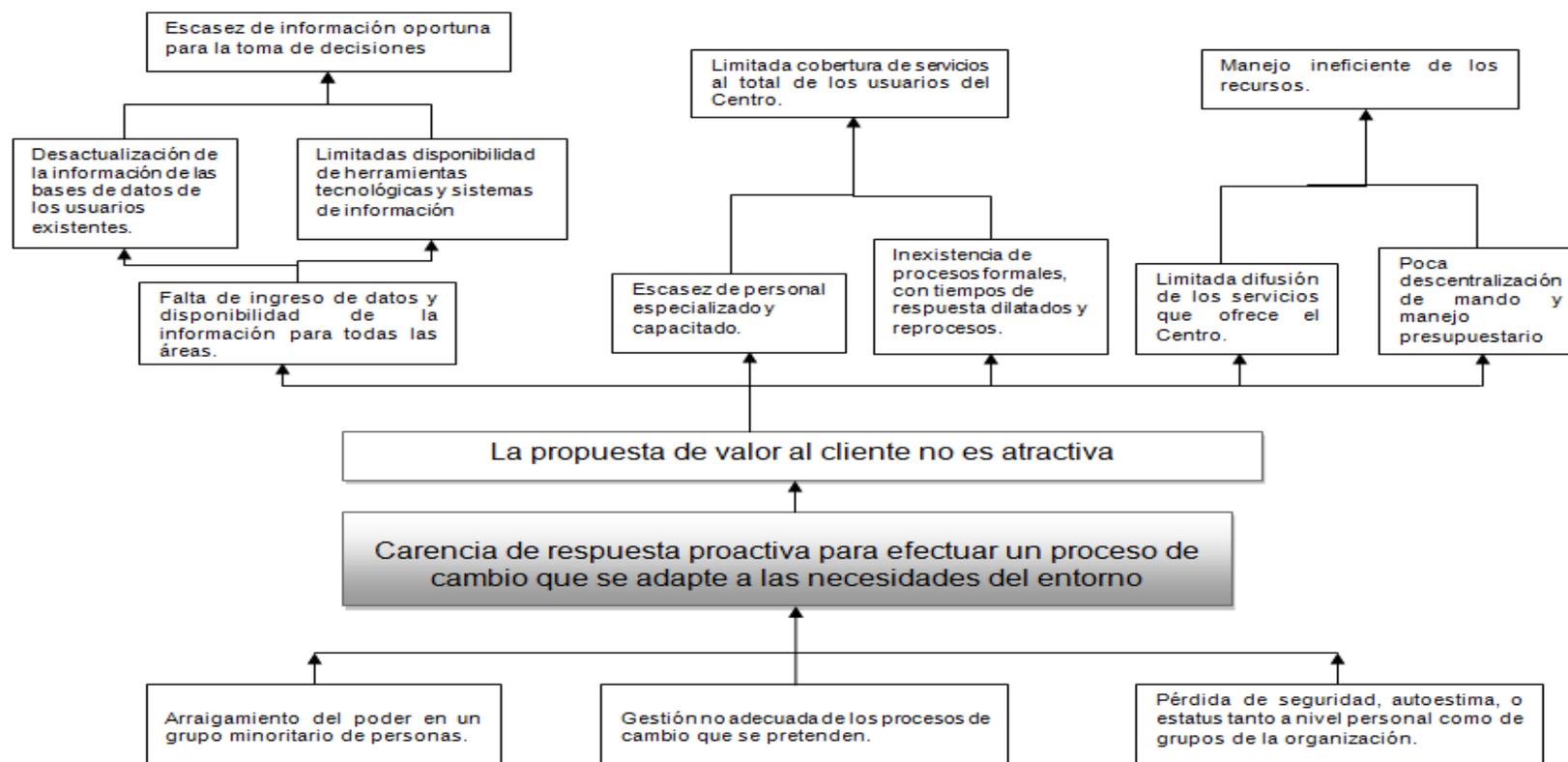
Sesiones de Trabajo	<u>Desarrolladas de acuerdo a la problemática</u> El Grupo focal, desarrolla las sesiones de trabajo necesarias para examinar el mercado, ver competencia y realidad de la institución.
Objetivo central	<u>Interacción y generar respuestas dentro del grupo representativo.</u> Obtener diagnóstico de la situación actual problemática actual- causas - consecuencias. Identificar la necesidad urgente- crisis potencial- sentido de urgencia. Identificar las alternativas de solución

Fuente: Escobar & Bonilla Jimenez, 2009

El equipo de Desarrollo Humano - Organizacional y de Planificación, son los moderadores de los grupos focales, en el Centro Gerontológico.

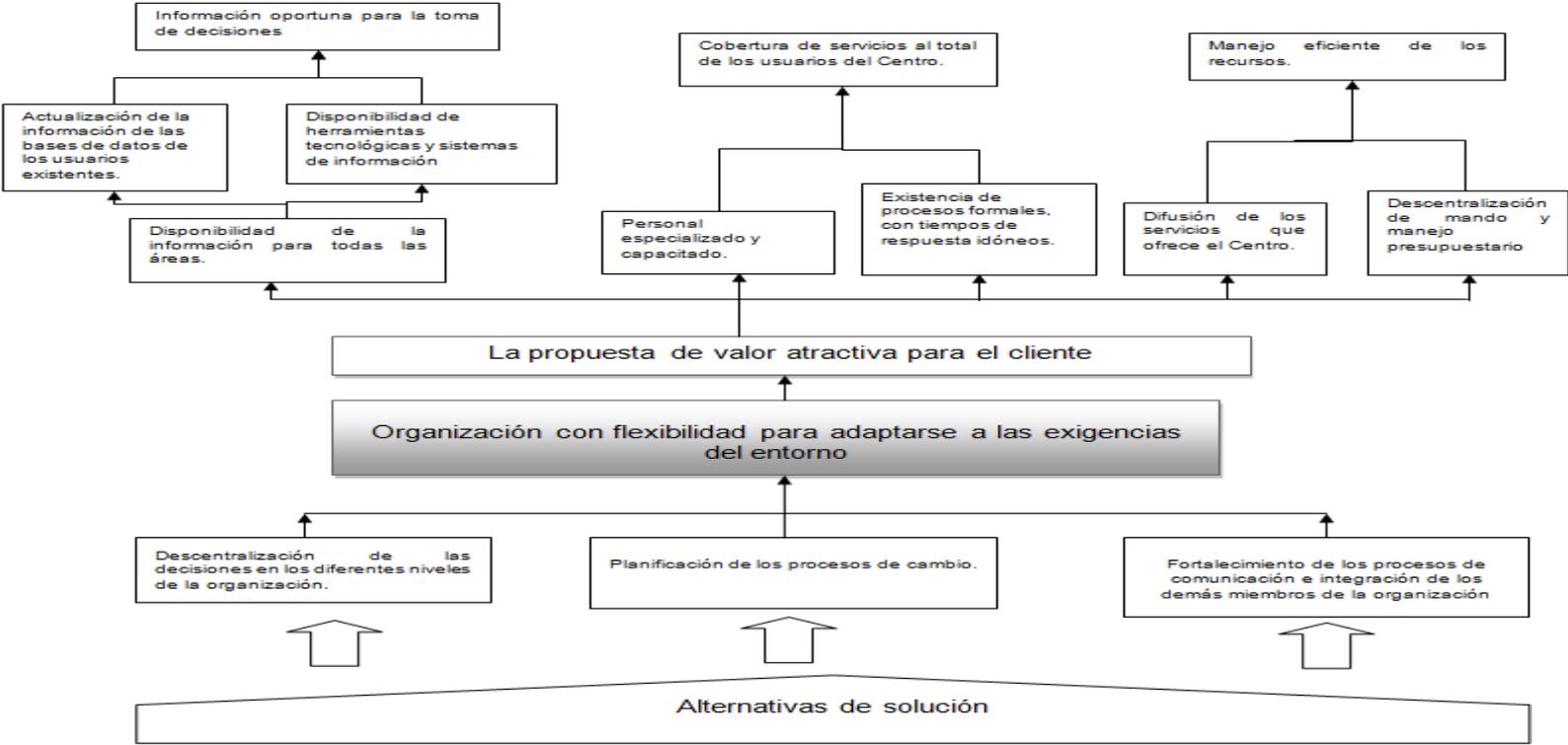
El resultado del trabajo de este Equipo de Trabajo, se presentan en los gráficos Árbol de Problemas Gráfico N° 25 y en el Cuadro de Formulación de Objetivos y Alternativas de Solución Gráfico N° 26.

GRÁFICO 25: Árbol De Problemas del Centro Gerontológico de Guayaquil



Elaboración: Las autoras

GRÁFICO 26: Formulación de Objetivos y Alternativas de Solución del Centro Gerontológico de Guayaquil



Elaboración: Las autoras

En el caso particular del Centro Gerontológico, los miembros del directorio junto con los mandos medios, son quienes dan el primer paso para el cambio y son quienes están convencidos de que se debe replantear el modelo de gestión, establecido hasta ahora.

Es muy importante que los líderes deben estar dispuestos a equilibrar sus acciones y sus palabras; de tal forma, de no provocar una desmoralización general en el personal que no se pueda recuperar, o tomar una excesiva prudencia que diluya el sentido de urgencia que se pretende dar.

Se debe plantear al grupo y resto de personas, los escenarios que pueden presentarse, de no tomarse el camino del cambio; es decir, tener una conversación franca sobre la situación actual que es desfavorable; y que, el cambio es el esfuerzo de un equipo.

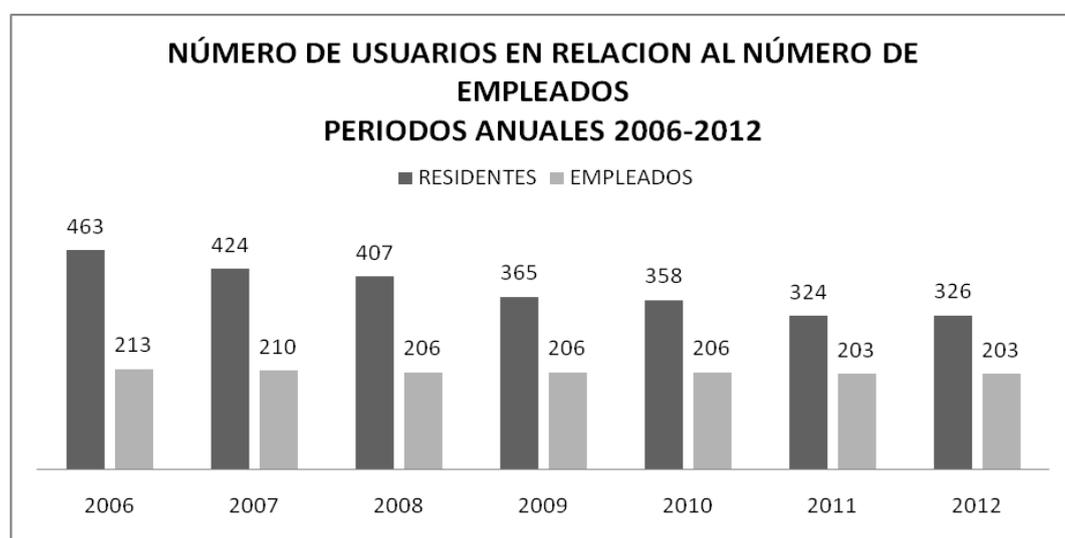
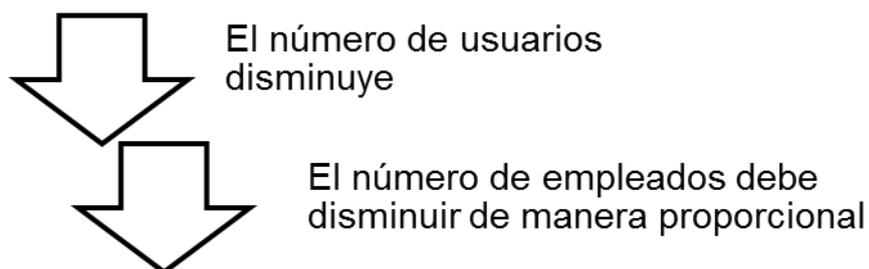
Promover la urgencia del cambio, estableciendo los mensajes necesarios, que deben transmitir: ***“que el estado actual es más peligroso que optar por el cambio, sumarse a él y esperar los resultados cualquiera que sea, ya que podemos ser desplazados o corremos el riesgo de desaparecer.”*** (Kotter J., 2011)

Kotter, ante esta “mala noticia”, se debe destacar la alerta real que motiva esta urgencia, que hará que la gente se “mueva” y ya no continúe en la complacencia de su tarea, pensando que todo lo están haciendo bien, esto es aprovechar la oportunidad que existe fuera. (2011).

Gráfico N° 27, muestra situación desfavorable del Centro Gerontológico.

## MUESTRA DE SITUACION DESFAVORABLE

GRÁFICO 27: Número De Usuarios En Relación Al Número De Empleados  
Periodos Anuales 2006-2012



Elaboración: Las autoras

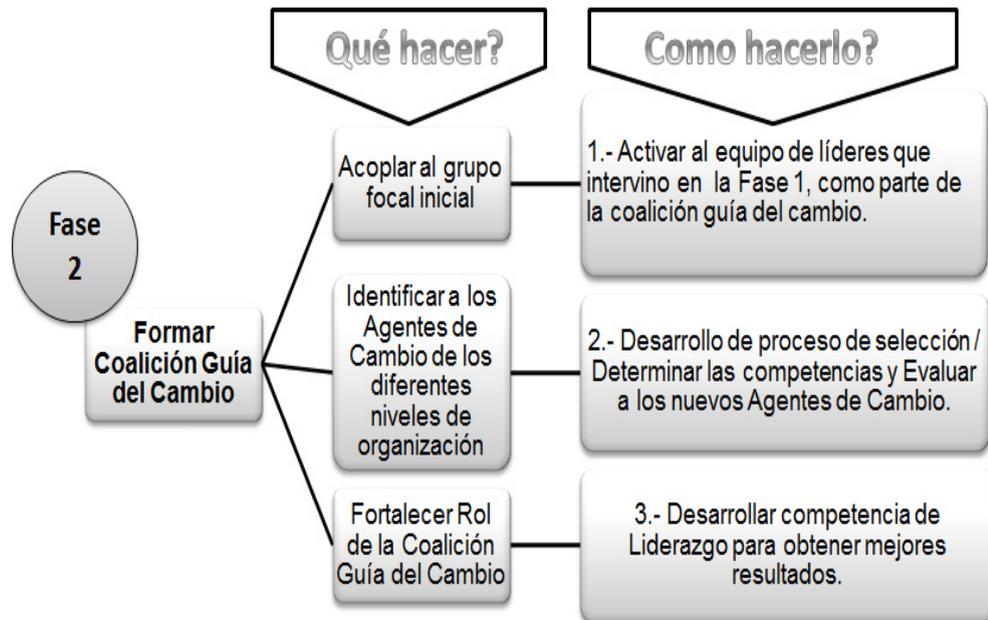
Mensajes de “urgencia”, a manera de slogan:

**El cambio para sobrevivir!!!**

**La esperanza es el CAMBIO!!!**

### 3.1.2 FASE 2 : COALICIÓN PARA GUIAR EL PROCESO DE CAMBIO

GRÁFICO 19: Desarrollo Fase 2.



Elaboración: Las autoras

Esta coalición en una etapa inicial puede ser básica, con un grupo pequeño de líderes convencidos del cambio; a la cual, progresivamente se sumarán otros integrantes con el tiempo.

Convencer a la gente que forme parte de la coalición, es un camino difícil por lo que hay que prestar mayor atención. Los aliados del cambio están en todos los niveles de la institución, no exclusivamente en los mandos medios y en los directivos, se tienen que ampliar las redes e involucrar a todos los que puedan mover positivamente al resto de personas.

Kotter afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante. (Carapaica, 2009)

¿Qué personas considerar para el grupo guía?, a aquellas que sean capaces de catalizar el cambio, mediante la estimulación, facilitación y coordinación para la aceptación del cambio.

El Centro Gerontológico de Guayaquil, acoge al grupo focal inicial comprometido desde la primera fase del proceso de cambio, como agentes para dirigir el cambio.

Esta coalición guía crece, evaluando a nuevos líderes ubicados en los diferentes niveles de la institución, mediante un proceso de selección y enfocándose en la gente que manifieste las competencias necesarias.

Competencias establecidas, como: Aceptación de Cambio, Calidad de Trabajo, Inteligencia Emocional, Liderazgo, Orientación de Servicio, Trabajo en Equipo, Valores Corporativos.

Se aplica herramienta sencilla de evaluación, la Lista de Verificación, que es un método tradicional de valoración de desempeño basado en una relación de factores de evaluación a considerar (check-list) en cada empleado; lo que, sirve para que la Dirección disponga de una herramienta no compleja que evalúe las características principales de un empleado (Chiavenato, 2002: ).

Se identifica a los potenciales nuevos agentes de cambio de los diferentes niveles de la organización.

## CUADRO 10: Lista De Verificación de Competencias Líder Del Cambio

NOMBRE:

CARGO:

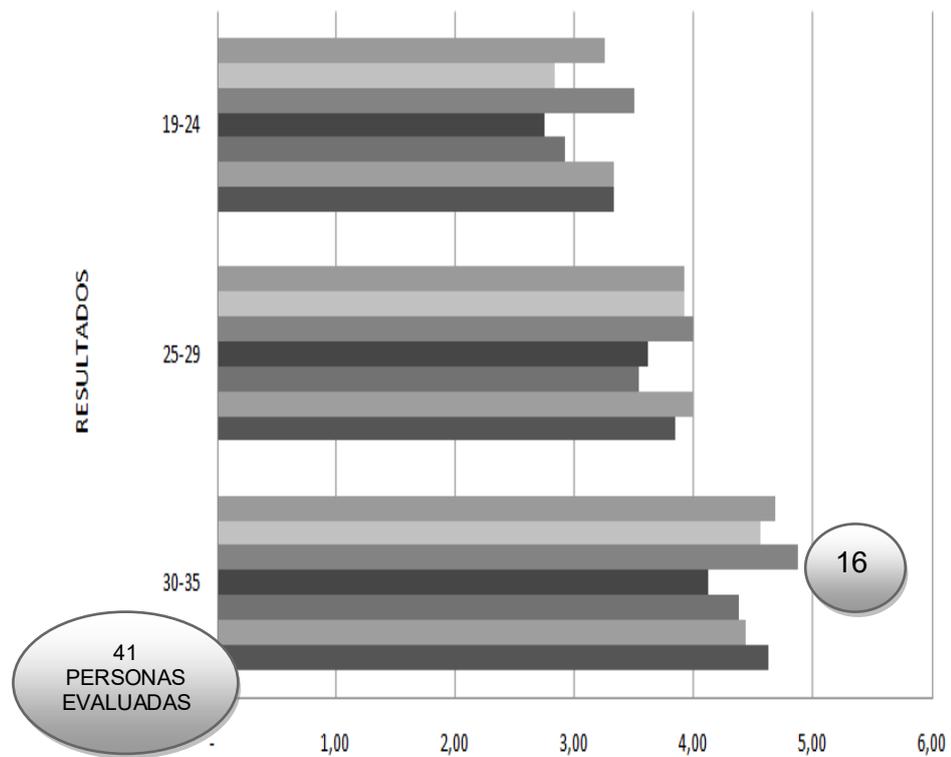
		(MENOS)				(MAS)
#	AREA DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
1	Aceptación de cambios					
2	Calidad del Trabajo					
3	Inteligencia Emocional					
4	Liderazgo					
5	Orientación de Servicio					
6	Trabajo en equipo					
7	Valores Corporativos					

FUENTE: Chiavenato (2002)

ADAPTACION: Las autoras

De los resultados más altos de la evaluación de la lista de verificación de competencias, resultan 41 personas. Las personas que obtuvieron resultados en el rango de 30 a 35 puntos, son del equipo directivo. La coalición guía del cambio del Centro Gerontológico Guayaquil, la conformarán un total de 16 personas.

**GRÁFICO 28: Resultados De La Evaluación De Desempeño Aplicando La Lista De Verificación**



	30-35	25-29	19-24
■ Valores Corporativos	4,69	3,92	3,25
■ Trabajo en equipo	4,56	3,92	2,83
■ Orientación de Servicio	4,88	4,00	3,50
■ Liderazgo	4,13	3,62	2,75
■ Inteligencia Emocional	4,38	3,54	2,92
■ Calidad del Trabajo	4,44	4,00	3,33
■ Acepta cambios	4,63	3,85	3,33

Elaboración: Las autoras

CUADRO 11: Dinámica Del Grupo Guía del Cambio

Propósito	Acciones	Resultado
Movilizar a la gente para el cambio	Abrir diálogos sobre la planificación e implementación del cambio.	Crear Participación
Construir sobre factores intrínsecos de motivación.	Experiencia estimulante Propósito individual Delegación de responsabilidades	Autonomía Cambio Recompensa
Desarrollo de Habilidades y Conocimiento	Construcción de especialistas. Asignación de Nuevos Roles	Competencias desarrolladas.
Brindar Feedback y Retroalimentación	Información oportuna sobre avances del proceso de cambio.	Comunicación efectiva.

Elaboración: Las autoras

Los programas para el desarrollo de personas, comprenden parte complementaria del contrato psicológico: “este concepto hace referencia a la suma de expectativas no escritas, tanto del empleado como del empleador, sobre las que se sustancia la relación laboral” (Alles, 2009 : 382).

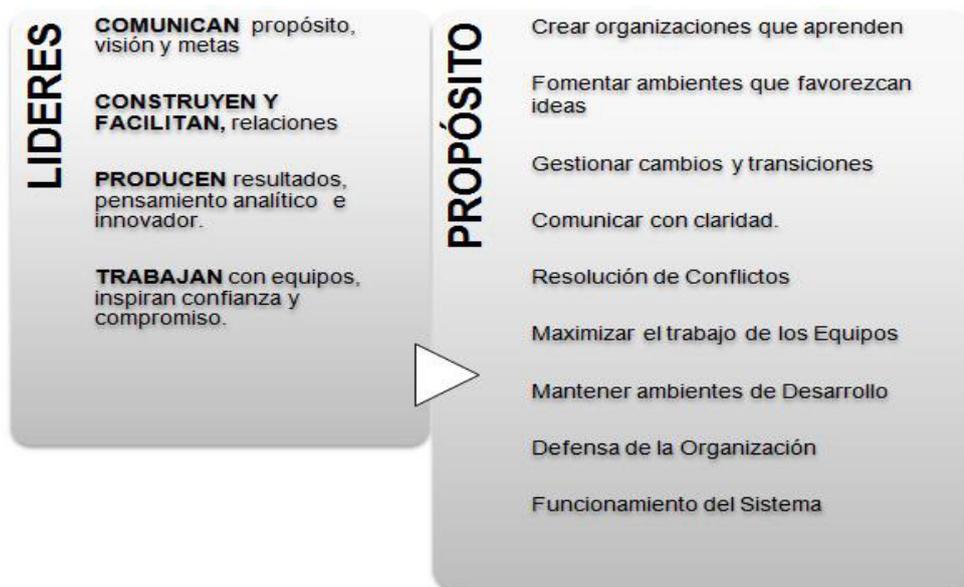
Además de fortalecer el rol de cada miembro evita que se “desconecte” de la gestión y que caiga en el descuido y en la pobreza de los resultados.

Si bien la Lista de Verificación, determina en rasgos generales las competencias positivas del grupo seleccionado como agente líder del cambio, se debe fortalecer las competencias de liderazgo.

Una práctica importante es el acompañamiento y apoyo coaching para el Equipo Guía Líder del Cambio, para favorecer autonomía, competencias y recursos de la persona.

El Coaching, interviene cuando se necesita obtener mejores resultados y apoyo estructurado para una nueva forma de Liderazgo.

GRÁFICO 29: Propósitos de La Formación De Líderes mediante Programa Coaching Directivo



Elaboración: Las autoras

El Coaching Directivo, es la relación de facilitación persona a persona, diseñada entre un coach profesional y un colaborador clave.

CUADRO 12: Fases Generales del Coaching Directivo

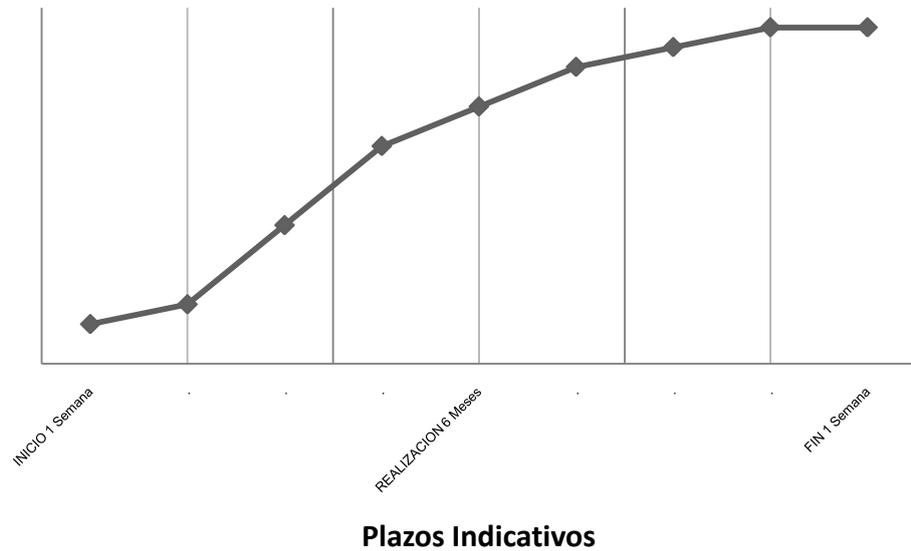
Fase 1	Evaluación previa. Diagnóstico inicial
Fase 2	Talleres de técnicas formativas de Coaching de Equipos, orientados a las necesidades de la empresa. Desarrollo de habilidades y de competencias.
Fase 3	Plan estratégico de Coaching Interno: - Sesiones de Coaching individual con los participantes. - Sesiones grupales de Coaching de Equipos - Sesiones de Coaching de Observación
Fase 4	Talleres de Coaching de Seguimiento.
Fase 5	Evaluación Final y Cierre del Programa.

Fuente: The international School of Coaching (2008).

La duración del programa depende de la extensión de la Fase 4. El número de reuniones que se definen para el seguimiento, la duración, etc., una frecuencia usual es hacerlo cada 15 días.

El objetivo del Coaching desde el rol del Jefe es, trabajar el desarrollo de un colaborador en una competencia o habilidad definida. (Gaeda, 2012)

GRÁFICO 30: Duración de Programa Coaching Directivo



Fuente: Las autoras

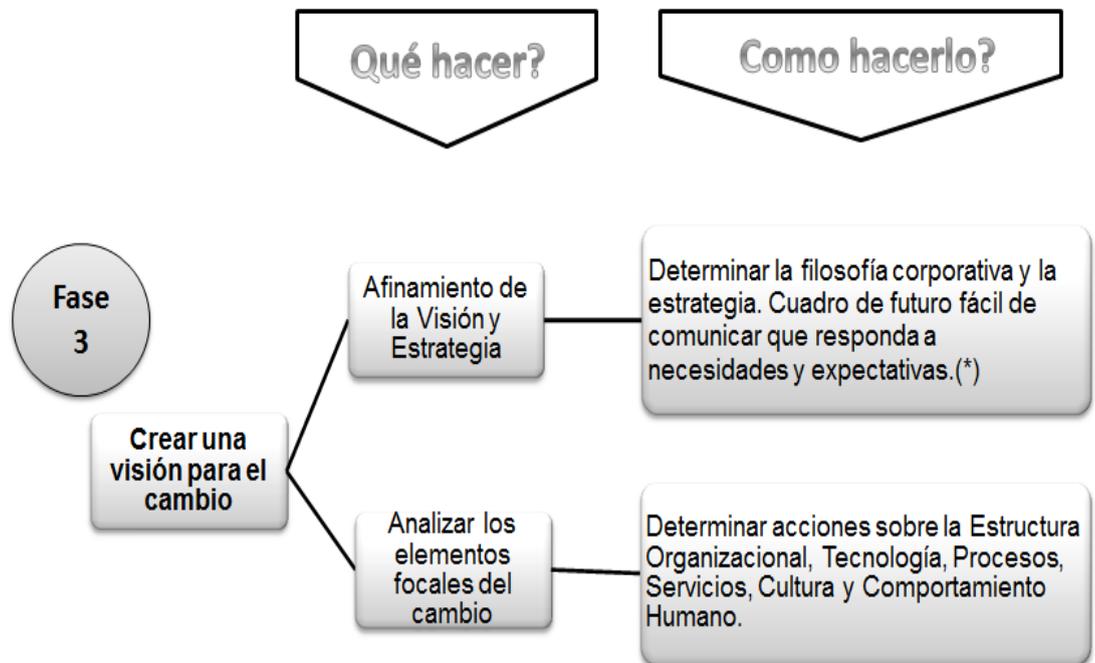
Con esta fase consolidamos la red de líderes requeridas para el aprendizaje y la innovación sostenidos. Senge (2005)

### 3.1.3 FASE 3: CREAR UNA VISIÓN PARA EL CAMBIO

La propuesta de cambio, empieza con un enunciado inicial, proveniente generalmente de la Dirección de la Organización; el cual, luego es modelado por la coalición guía del cambio.

La creación de una visión usualmente es un proceso de un paso al frente y uno hacia atrás, un movimiento a la derecha y otro hacia la izquierda que puede tomar meses o hasta años. Una visión nunca se crea en una sola reunión. (Kotter, 2011:21)

GRÁFICO 31: Desarrollo Fase 3



\* El Centro Gerontológico cuenta con documento, resultado de la re-definición de su estrategia filosófica y planificación estratégica, desarrollada en el año 2013, con el acompañamiento de consultor externo.

Elaboración: Las autoras

La frase conocida de *“la visión guía nuestros pasos”*, es definitivamente acertada, en el paso anterior que refiere Kotter (2011:), establece la necesidad de informar al equipo sobre nuestras necesidades y la filosofía que se desea mantener.

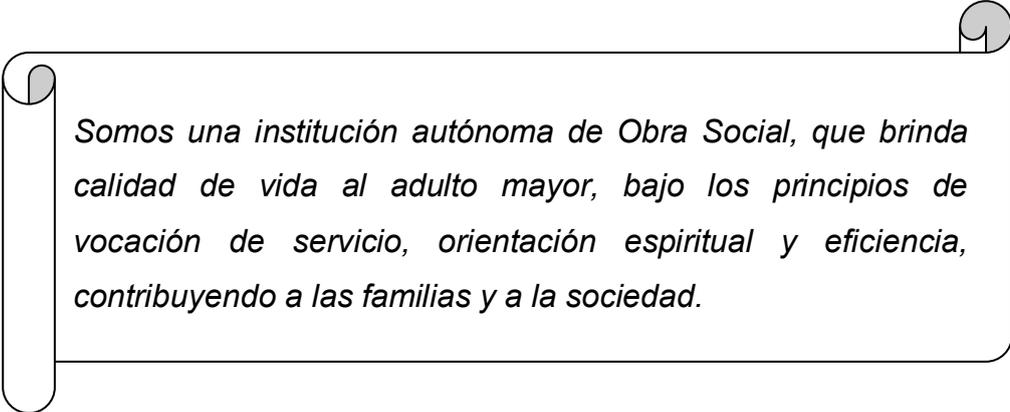
El Centro Gerontológico a inicios del año 2011, había trabajado en el desarrollo de una visión y la mesa de ejecutivos había entregado un proyecto de planificación, que había sido realizado con un grupo reducido de involucrados.

Sobre esta definición inicial de MISION y VISION, la Directiva de la institución, decide a inicios del año 2013, hacer una redefinición de la misma, contando con el apoyo de un programa de Planificación Estratégica, logra una filosofía corporativa compartida, con una mayor numero de colaboradores.

#### MISIÓN ANTERIOR (2011)

*Somos una residencia gerontológica que ofrece a la comunidad ecuatoriana un servicio de atención y protección integral al adulto mayor, reflejado en la eficiencia, respeto, solidaridad, responsabilidad y con orientación espiritual; con personal debidamente capacitado mejorando así su calidad de vida.*

#### MISIÓN RENOVADA (2013)

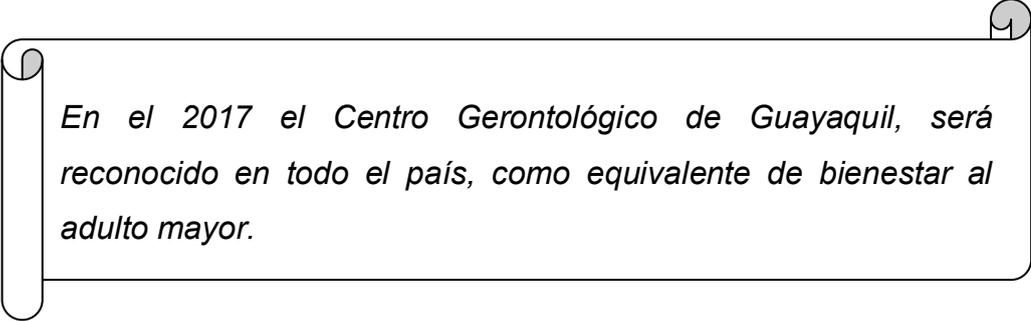


*Somos una institución autónoma de Obra Social, que brinda calidad de vida al adulto mayor, bajo los principios de vocación de servicio, orientación espiritual y eficiencia, contribuyendo a las familias y a la sociedad.*

#### VISIÓN ANTERIOR (2011)

En el 2015 ser líderes en el país en la atención gerontológica al adulto mayor mediante nuestros servicios de residencia y centros del día.

#### VISIÓN RENOVADA (2013)



*En el 2017 el Centro Gerontológico de Guayaquil, será reconocido en todo el país, como equivalente de bienestar al adulto mayor.*

Kotter (1996) indica, sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte.

El Centro Gerontológico de Guayaquil, tiene a su favor, ser líder en el servicio de residencia de adultos mayores en el país, ya que no existe otra institución en su capacidad, experiencia e infraestructura actual; por lo que, es viable que aspire un reconocimiento nacional como ONG representativa.

La agenda de cambio propuesta para el Centro Gerontológico de Guayaquil, se muestra en el Cuadro N° 13.

CUADRO 13: Agenda Del Cambio

DE		HASTA
Institución de “respiro” para las familias y sociedad.	Propuesta de Valor	Referente de Bienestar del Adulto Mayor
Servicio tradicional de asilo de ancianos		Servicios que fomenten la felicidad, valor emocional del AM
Imagen conservadora y sin difusión	Imagen	Imagen renovada y mejor resaltada de los servicios integrales al AM
Estática sin estímulo	Cultura	Motivada de actitudes y valores compartidos.
Talento Humano con limitaciones	Responsabilidad	Talento Humano Desarrollado y de Buen Desempeño

Elaboración: Las autoras

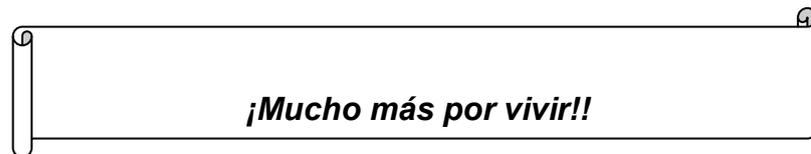
### PROPUESTA DE VALOR

Los asilos de ancianos, por mucho tiempo han sido considerados como instituciones de “respiro” ya que en la mayoría de las veces, las familias no han podido cubrir en el hogar las necesidades de los adultos mayores y son quienes deciden institucionalizarlo.

Como oportunidad, se encuentra la variación en las necesidades de la población adulto mayor, que ya no se remiten exclusivamente al cuidado; sino que, exige un servicio diferenciado, mucho más emotivo y amistoso, cimentado en la felicidad.

El Centro Gerontológico de Guayaquil, apunta a ofrecer una propuesta de valor de servicios personalizados al Adulto Mayor, llegando a ser identificados en el mercado como referentes de bienestar del Adulto Mayor.

#### SLOGAN



#### IMAGEN

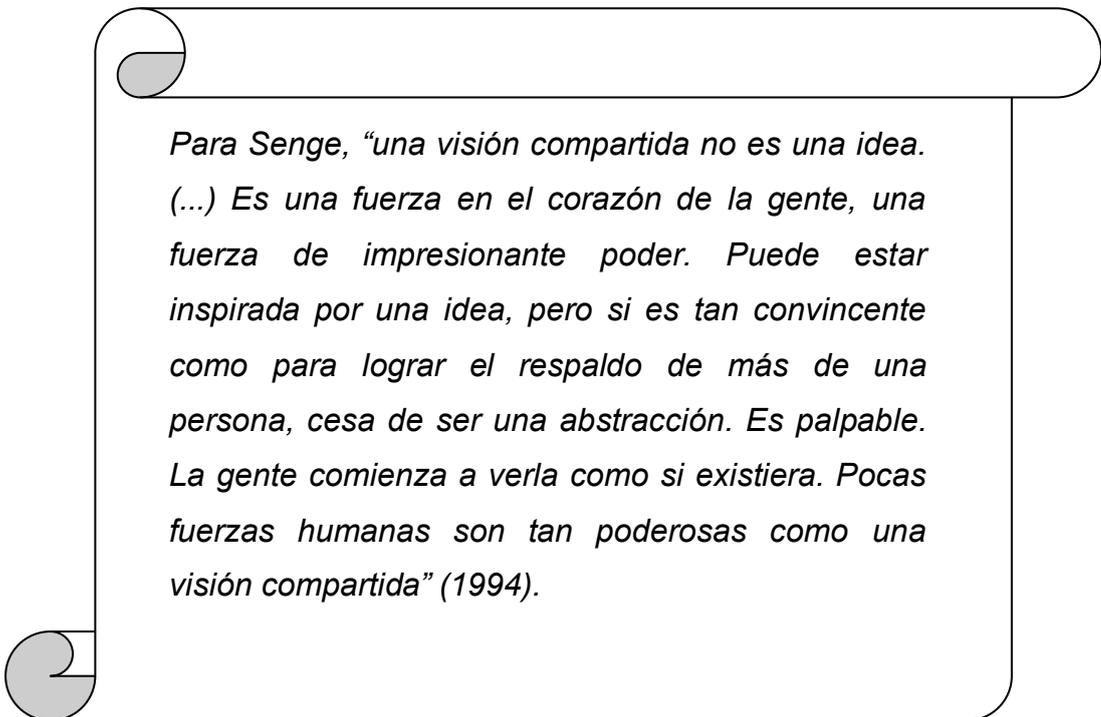
Como institución de servicio social, su difusión ha sido limitada a una imagen conservadora, considerada muchas veces de lujo innecesario; por lo que, se revaloriza su imagen a una institución de servicios integrales y de bienestar al adulto mayor, la cual debe ser resaltada por todos los medios.

#### CULTURA

Acostumbrada a cumplir y realizar las actividades conforme a las políticas y reglamentos establecidos sin ninguna motivación. La misma que pasa a una cultura más dinámica y motivada, basada en actitudes y valores compartidos para la consecución de objetivos.

#### RESPONSABILIDAD

El Talento Humano principal recurso, representará la fuente para la creación de valor, con competencias y habilidades desarrollada con buen desempeño.

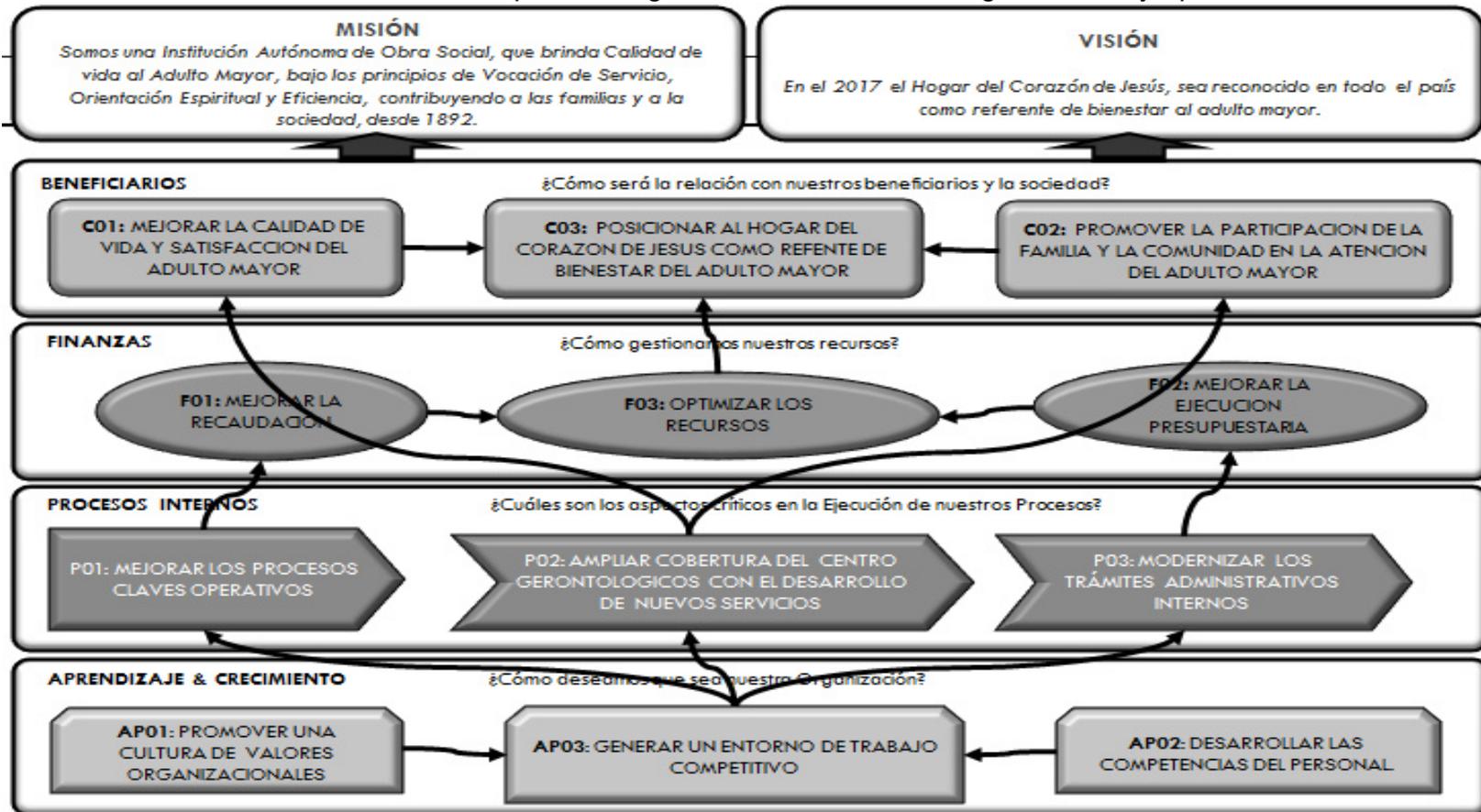


*Para Senge, “una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (1994).*

En el Gráfico N° 32, se muestra el Mapa Estratégico del Centro Gerontológico Guayaquil, perfeccionado por el Equipo Directivo, su elaboración involucró el aporte de colaboradores de los diferentes niveles de la organización y el asesoramiento de un experto externo.

El mapa estratégico otorga el curso de acción, para llegar a la nueva misión- visión, fortaleciendo la credibilidad de esta aspiración.

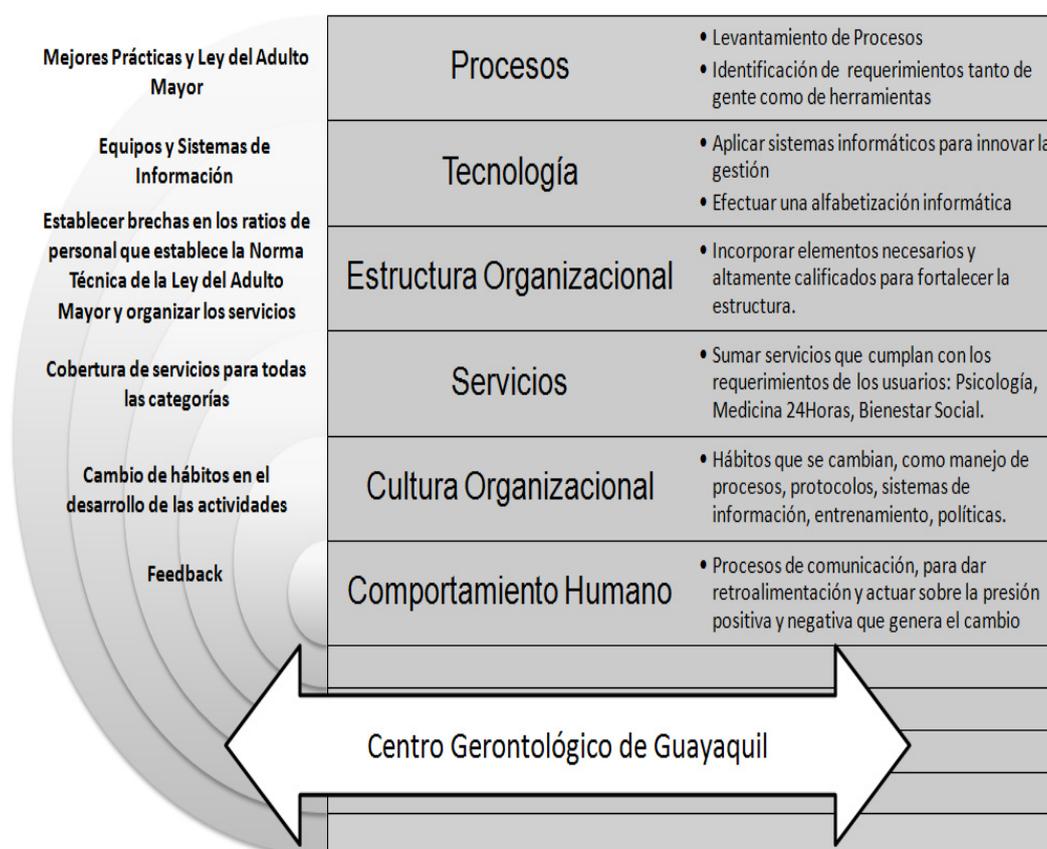
GRÁFICO 32: Mapa Estratégico del Centro Gerontológico de Guayaquil



Fuente: Centro Gerontológico de Guayaquil, con adaptación de las autoras

Recorriendo las rutas críticas de los objetivos del mapa estratégico del Centro Gerontológico de Guayaquil, se detalla los elementos focales sobre los cuales se influirá el cambio organizacional.

GRÁFICO 33: Focos de acción sensibles al cambio



Elaboración: Las autoras

### 3.1.4 FASE 4: COMUNICAR LA VISIÓN DEL CAMBIO

GRÁFICO 34: Desarrollo Fase 4

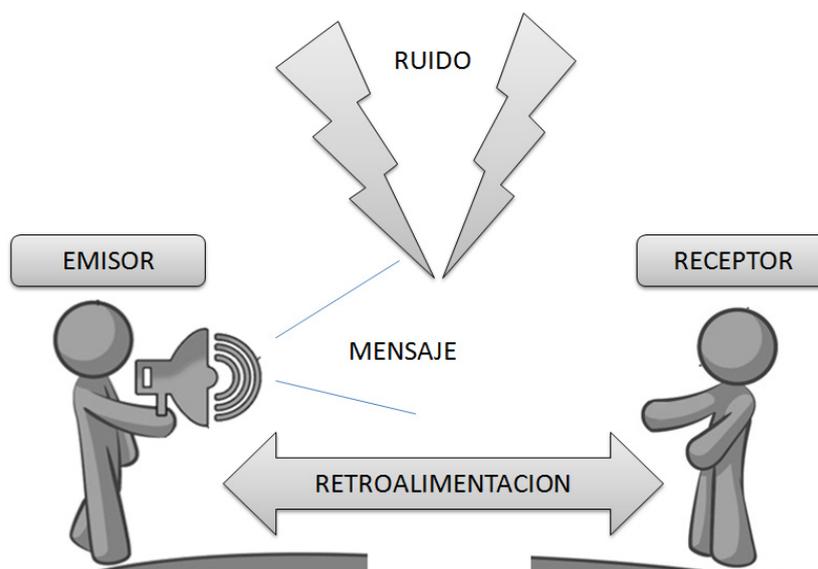


Elaboración: Las autoras

En esta fase se determina las estrategias que facilitan comunicar la visión del cambio al resto de la institución, comprender, acoger y apoyar los nuevos comportamientos.

Los sistemas de comunicación dentro de una organización son una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, en este caso no es posible utilizar el modelo unidireccional de comunicación, es decir aquella en que solo existe la emisión del mensaje para que la otra parte la reciba. Para la mayoría de las situaciones la comunicación efectiva será bidireccional, que es la que implica la retroalimentación o feedback, este valor agregado enriquece el proceso de comunicación.

GRÁFICO 35: Modelo Tradicional de Comunicación



Elaboración: Las autoras

La comunicación es uno de los aspectos claves del proceso de gestión de cambio, permite que el personal comience a evaluar la conveniencia de seguir operando con los procedimientos y estilos de trabajo existente hasta el momento o incorpore las nuevas mejoras.

Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados (PMI, 2008: 243) .

Métodos de comunicación para compartir información entre los interesados (PMI, 2008: 256).

GRÁFICO 36: Métodos De Comunicación

Tipo de Comunicación	Método	Receptores
<p><b>Interactiva</b> Intercambio de información de tipo multidireccional, manera eficiente de asegurar entre todos una comprensión común acerca de temas específicos.</p>	<p>Reuniones Llamadas Telefónicas Videoconferencias.</p>	<p>Todo el Grupo de Interés.</p>
<p><b>Tipo Push (empujar)</b> Enviada a receptores específicos. Asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado a la audiencia prevista, ni que haya sido comprendida.</p>	<p>Incluye las cartas, Memorándum, Informes, Correos Electrónicos , Correos de voz, las comunicaciones de prensa, etc.</p>	<p>Específicos</p>
<p><b>Tipo Pull (halar)</b> Utilizada para grandes volúmenes de información y grandes audiencias, que requieren que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio.</p>	<p>Incluye los sitios intranet, el aprendizaje virtual, los servidores de contenido, etc.</p>	<p>Audiencias muy grandes</p>

Fuente: Project Management Institute, PMI, 2008

De esta manera, revisamos la COMUNICACIÓN INTERNA del cambio organizacional en la agenda diaria, y a su vez incorporar sus logros en la comunicación externa.

Mientras más personas entiendan el qué?, quién?, cuándo? y por qué? del cambio, más fácilmente la transformación se dará.

Se elabora el Plan de Comunicación Interna, como soporte básico del Proceso de Cambio de la empresa.

La interacción uno a uno, es la que irá afinando fortalezas en el mensaje que deseamos transmitir, pues este llegará a disminuir tensiones, inquietudes, enfrentar comentarios adversos y por tanto se debe administrar muy bien.

CUADRO 14 : Plan De Comunicación Del Cambio Organizacional

#	Público Definido	Sub-Grupos	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	RESULTADO DE LA COMUNICACIÓN
1	Directiva	Inspectores, Administradores	X	X			X		Gestión por Resultados Mejora de Cobertura de Servicio
2	Personal Administrativo	Profesionales y Personal de Oficina		X	X		X		Prepara a la gente para el cambio Disminuye resistencia Mejora de Clima Laboral
3	Personal Servicios Asistenciales y Operativo	Técnicos de Gerontología Auxiliares de Enfermería, Cuidadores, Auxiliares de Servicio, Mantenimiento.		X	X	X	X		Prepara a la gente para el cambio Disminuye resistencia, Mejora de Clima Laboral
4	Voluntariado			X	X		X		Afianza su compromiso al sentirse incluido
5	Sindicato de Trabajadores			X	X		X		Prepara a la gente para el cambio Disminuye resistencia, Mejora de Clima Laboral
6	Usuarios	Residentes, Familia			X		X		Se mantiene alerta en los cambios que representen, Mejora de Calidad de Servicio
7	Externo/Proveedores	Comunidad, Organismo de Control, Seguridad Privada, Servicio de Alimentación						X	Afianza su compromiso al sentirse incluido

Elaboración: Las autoras

CUADRO 13: Mecanismos para la comunicación

#	ACCION	PERIODICIDAD
A1	Documentación Interna	Mensual
	Boletines Electrónicos	
A2	Talleres de inducción	Trimestral
	Sensibilización	
	Programa de Cultura	
	Videos Institucionales	
A3	Interacción uno a uno	Diariamente
A4	Programas de Reconocimiento de Resultados	Programados
	Eventos especiales	
A5	Labor de relaciones públicas	Conforme se cristalicen los proyectos
	Comunicados de prensa	
	Folletería	
	Brochures	
	Flyers	

Elaboración: Las autoras

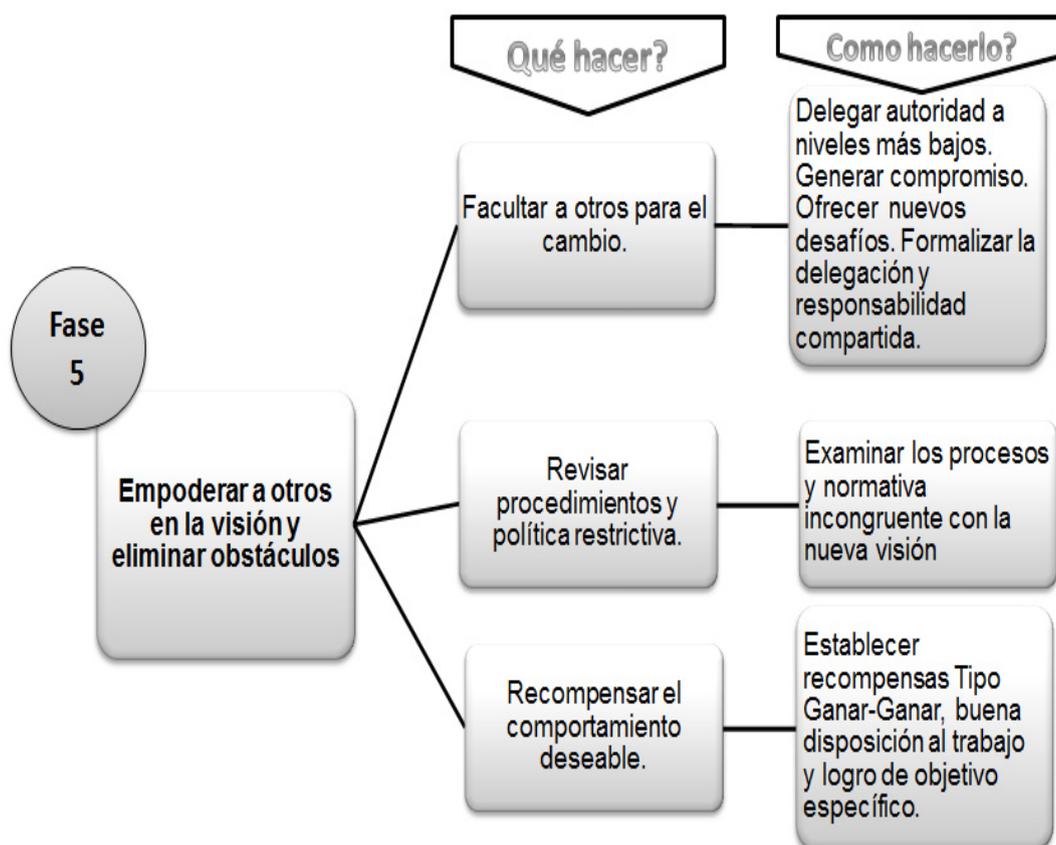
Claramente existirá la comunicación interpersonal en el seno de la empresa, por lo que todos los agentes de cambio, deben portar su consigna positiva y no dejar secuestrar a la tropa por los que deseen generar barreras para el cambio.

“Las comunicaciones son de palabra y de obra, y ésta última es frecuentemente la más poderosa. Nada debilita el cambio como el comportamiento inconsistente de los representantes de la organización” (Kotter, 1996:187).

Marcadamente la difusión escrita y el contenido de los programas de inducción y sensibilización al cambio deben capturar la atención de todos, ilustrar la naturaleza del problema y demostrar que el destino del cambio es mejorar y seguir siendo competitivos en el mercado. Mostrar cómo será la empresa al final del proceso de cambio.

### 3.1.5 FASE 5: EMPODERAR A OTROS EN LA VISIÓN Y ELIMINAR OBSTÁCULOS

GRÁFICO 37: Desarrollo Fase 5



Elaboración: Las autoras

Es fundamental, facultar a la gente para llevar a cabo el cambio.

La incorporación de nuevas fuerzas, afianza los procesos de cambio.

Empoderar a otros, alentando a ponerse a prueba ellas mismas y a convertirse en mejores líderes.

El líder debe delegar autoridad a niveles más abajo y empoderar a todos los empleados, no sólo a la alta gerencia, para hacer cambios significativos (Kotter, 2011:22).

El desarrollo de los equipos de trabajo es un factor crucial, para el éxito de la gestión del cambio organizacional, su planificación “a corto plazo debe movilizar a las personas para superar desafíos inmediatos y a largo plazo deben ser capaz de generar la nueva cultura que permite prosperar en el futuro” (Cabrera, 2012).

Ofrecer las oportunidades al personal para progresar, asignando de manera formal la responsabilidad compartida y la propiedad sobre los procesos.

Indispensable es también, examinar todos los procedimientos y formas de trabajo que se presenten en contradicción con la nueva visión establecida y el programa de cambio llevado a cabo.

A continuación vemos un ejemplo de una asignación formal a nueva responsabilidad de proceso, para un agente de cambio.

ASIGNACION FORMAL DE NUEVA RESPONSABILIDAD DE PROCESO PARA AGENTE DE CAMBIO.

**CENTRO  
GERONTOLÓGICO  
DE GUAYAQUIL**



Guayaquil, 2 de abril de 2013

Estimado Sr.  
Alfredo Villalobos B.  
**TECNICO EN GERONTOLOGIA**  
Presente.

**ASUNTO: MIEMBRO DEL EQUIPO LIDER DE CAMBIO**

En el marco de la planificación que se desarrolló en el Centro Gerontológico durante el primer trimestre del año en curso, ratifico las responsabilidades que usted asumirá a partir de la presente fecha como miembro del equipo líder de cambio de nuestra institución.



ACTIVIDADES	PERIODICIDAD DE EJECUCION
Participar sin excepción a las reuniones de planificación y de informe de actividades.	Quincenal / mensualmente
Replicar los informes de actividades realizadas mensualmente en su entorno de trabajo.	Mensualmente
Receptar y aclarar inquietudes y novedades de los miembros de su área de trabajo, a su vez transmitirlos en las sesiones del equipo líder.	Diariamente

Su valiosa gestión como agente de cambio organizacional, involucra además de su crecimiento profesional, el crecimiento de nuestros colaboradores que redundará en beneficio para nuestros usuarios, que es el primer y último fin de nuestra institución.

La Dirección del Centro, confía en que se llevarán a cabo y con excelentes resultados estas acciones que contribuyen a fortalecer nuestros procesos de mejora.

Atentamente,

Ing. Vicente Maldonado  
**DIRECTOR GENERAL**

CC File personal

Factor importante comprende revisar y establecer los sistemas de incentivos necesarios, por el logro de los nuevos objetivos organizacionales.

Los sistemas de incentivos constituyen una de las fuerzas motivadoras más poderosas de la organización. Las personas hacen en el día a día, aquello por lo cual son incentivados.

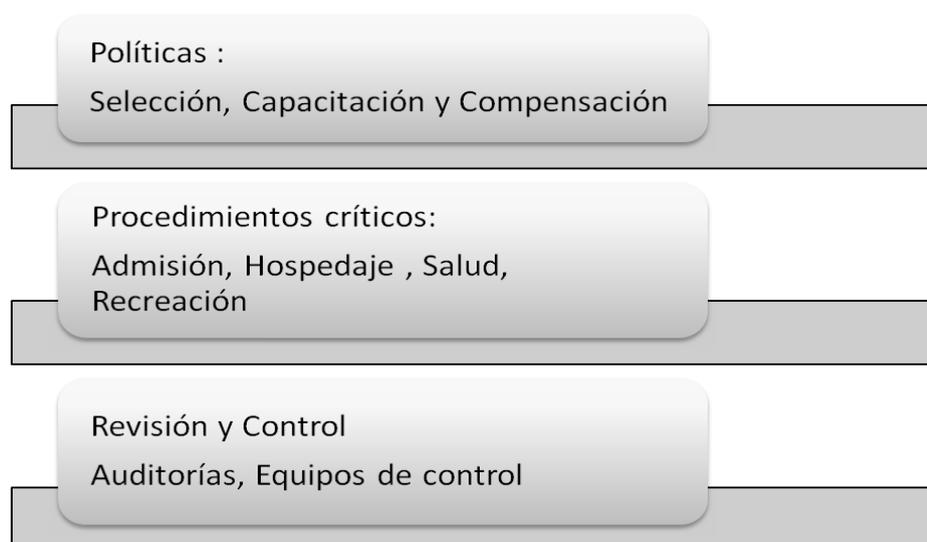
CUADRO 15: Facilitación a Equipos de Trabajo

Actividades	Objetivo
Desarrollo del Espíritu de Equipo	<p>Ayudar a los miembros del equipo a trabajar en conjunto de manera eficaz.</p> <p>Crear una identidad de equipo, promover la confianza y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar la resolución de problemas y discutirlos como asuntos del equipo</li> <li>-Reunión de revisión del estado de la situación, acciones de prevención o corrección.</li> </ul>
Determinar Reglas Básicas	<p>Discutir y establece expectativas claras acerca del comportamiento aceptable. Todos los miembros del equipo, comparten la responsabilidad de implementar estas reglas una vez que han sido fijadas, reduciendo malentendidos y aumentando la productividad.</p>

Ofrecer Entrenamiento	Actividades diseñadas para mejorar competencias, realizada como resultado de la observación, la conversación y revisiones del trabajo.
Dar Reconocimiento	<p>Recompensar el comportamiento deseable, recompensas de Tipo Ganar-Ganar.</p> <p>Comportamiento que todos pueden lograr, buena disposición para trabajar y alcanzar un objetivo específico.</p> <p>Oportunidad de progresar y aplicar habilidades para hacer frente a nuevos desafíos</p>

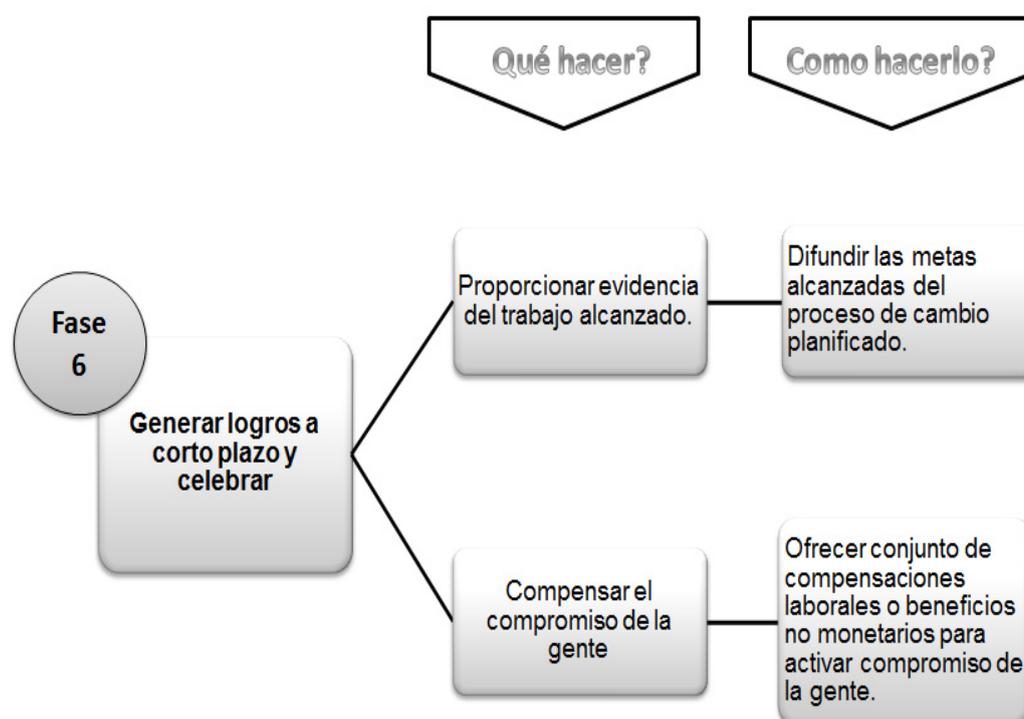
Fuente: (Project Management Institute, PMI, 2008)

El Centro Gerontológico de Guayaquil, no ha realizado el levantamiento de sus PROCESOS; por lo que, será fundamental asignar el equipo y tiempo adecuado para atender este tema. También, realizar la revisión de las políticas y reglamentos interna, que se presente incongruente con la nueva misión y visión definida.



### 3.1.6 FASE 6: GENERAR LOGROS A CORTO PLAZO CELEBRAR

GRÁFICO 38: Desarrollo Fase 6



Elaboración: Las autoras

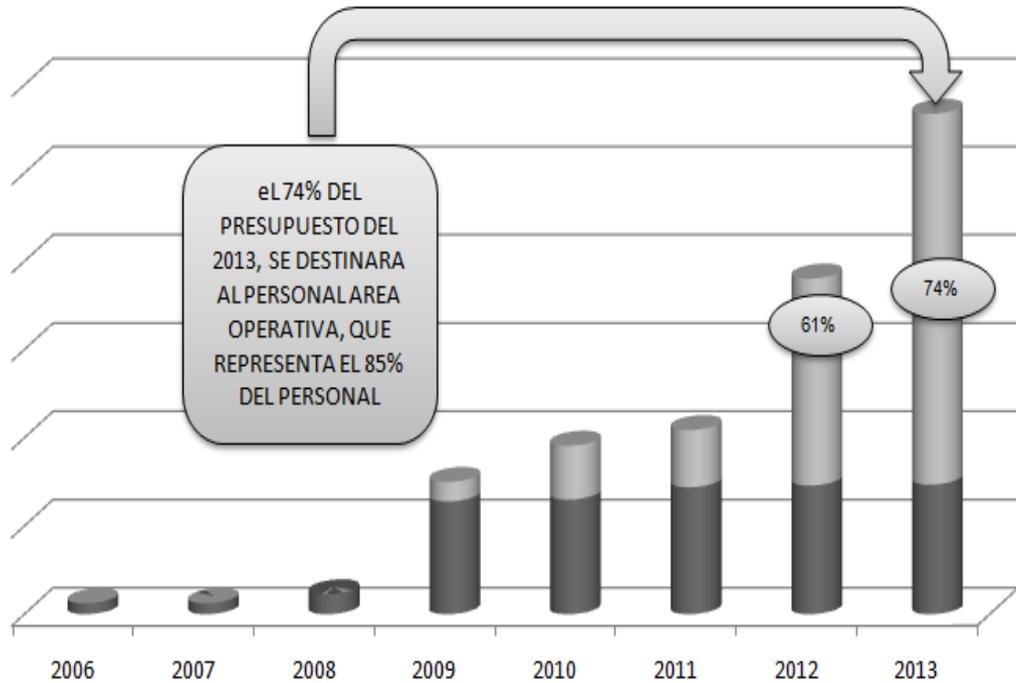
Es importante proporcionar las evidencias del trabajo por el cambio realizado hasta ahora y mostrar los logros conforme las expectativas iniciales. Los mismos representarán los insumos básicos sobre los que se puede introducir las mejoras necesarias y más acciones de cambio.

El Centro Gerontológico, festeja sus “victorias” tempranas, al contar con una Planificación Estratégica Institucional para el periodo 2013-2017, con objetivos, programas y proyectos para el corto, mediana y largo plazo.

Los resultados alcanzados a este nivel de proceso de cambio, considerados como victorias tempranas de acuerdo a lo planificado (12 meses), comprenden lo siguiente:

- ✓ Conformación del equipo guía conductor del cambio, con el personal de los diferentes niveles de la organización, que acreditan las competencias necesarias como Agentes Guías Líder del Cambio.
- ✓ Culminación del Programa Coaching para fortalecer Liderazgo del Grupo Guía del Cambio, con la participación de experto externo.
- ✓ Contar con el Plan de Comunicación, soporte básico para el Proceso de Cambio.
- ✓ Realizar los Talleres de Sensibilización al Cambio, dirigidos al personal para la alineación hacia la renovada Filosofía Corporativa y la Planificación Estratégica a Largo Plazo.
- ✓ Lograr asignación formal de la responsabilidad compartida y propiedad sobre los nuevos procesos, para los agentes del cambio.
- ✓ Cumplir el entrenamiento necesario hacia los nuevos procesos y nuevas formas de trabajo establecidas para la mejora del servicio.
- ✓ Incorporar la motivación y el reconocimiento público a quienes alcanzan la visión del cambio, recompensar el buen desempeño en la aplicación de nuevas habilidades y conocimientos en los desafíos otorgados.

GRÁFICO 39: Asignación de Presupuesto para Capacitación



Elaboración: Las autoras

Resulta clave, que el clima y cultura organizacional tengan un papel primordial al hablar de cambio organizacional; pues, estas influyen en las percepciones de los colaboradores y por lo tanto pueden impactar en la aceptación del cambio mismo. (Great Place To Work, 2012, de la sección ¿tu empresa está preparada para el cambio?, párr. 17).

Complemento muy importante para las relaciones de calidad entre jefe-trabajador, es crear un excelente lugar de trabajo, con un conjunto de prácticas o compensaciones laborales que se ofrezcan como pueden ser los beneficios no monetarios. El Gráfico N° 40, muestra algunos de los beneficios no monetarios en las organizaciones.

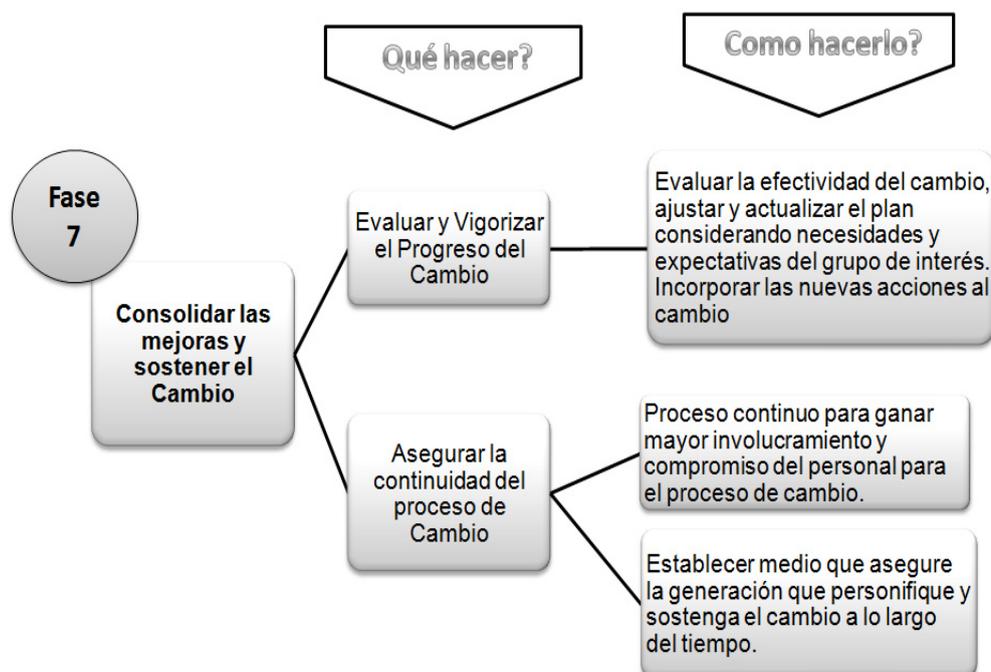
GRÁFICO 40: Beneficios No Monetarios



Fuente: Las autoras

### 3.1.7 FASE 7: CONSOLIDAR LAS MEJORAS Y SOSTENER EL CAMBIO

GRÁFICO 41: Desarrollo de Fase 7



Elaboración: Las autoras

En la presente fase, de consolidar las mejoras, es primordial realizar la medición y el análisis de los resultados alcanzados, a fin de conocer si el programa de cambio marcha en buena dirección o es necesario realizar ajustes.

Evaluar qué tanto se ha atendido a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para incorporar las acciones que se requieran para reforzar el cambio organizacional.

El Cuadro N° 18 , muestra Formato de Encuesta de Satisfacción de los Grupos de Interés del Centro Gerontológico Guayaquil. Pág. 111.

GRÁFICO 42: Grupos De Interés Centro Gerontológico Guayaquil



Elaboración: Las autoras

Asegurar la continuidad del cambio, con el desarrollo de la gente, ganando su involucramiento y mayor compromiso, representa lo más importante para el proceso de cambio.

Es imperativo manejar proceso continuo, que permita orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que logren los mejores resultados y se desarrollen continuamente.

Implementar la Gestión de Desempeño, como proceso organizacional permite obtener resultados positivos y duraderos.

El proceso de Gestión del Desempeño, agrega valor a la institución de la siguiente manera:

-Lograr comunicación y participación bilateral jefe-empleado.

- Asegura que todos los empleados sepan qué se espera de ellos.
- Alinea los objetivos individuales con los del negocio
- Responsabiliza a los individuos y equipos
- Hace foco en el desarrollo de los empleados
- Permite evaluaciones objetivas de talento para acciones de desarrollo profesional
- Brinda ayuda para la toma de decisiones de los supervisores y jefes.
- Brinda distribución justa de los reconocimientos acorde a los desempeños individuales.
- Agrega sentido al desempeño del puesto y motivación.

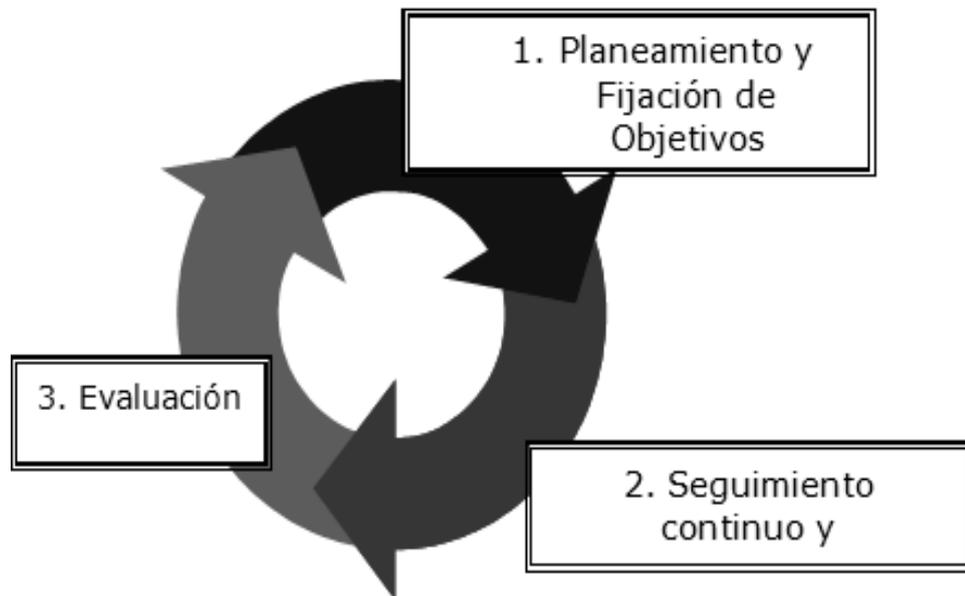
Este proceso, define dos conjuntos de elementos.

- Los objetivos de desempeño que se persiguen - El qué lograr?
- Las competencias requeridas para lograrlo – El cómo lograrlo?.

Los objetivos de desempeño, corresponde a los resultados que debe lograr la persona para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Formular los objetivos tomando en cuenta:

- Definirse de manera descendente, considerando los objetivos de la empresa.
- Considerando las funciones del puesto, propósito básico y principales responsabilidades.
- Considerando los objetivos, planes y metas del período.

GRÁFICO 43 : Etapas de la Gestión del Desempeño



Fuente: Gaeda, 2012

Martha Alles, en su libro Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje (2009: 171), refiere que luego de evaluaciones de desempeño pueden darse las siguientes situaciones:

-Necesidades a partir de los resultados individuales; es decir, personas que presentan una brecha en competencias o competencias.

-Necesidades de un grupo o colectivo de personas, quienes pueden requerir en su conjunto, el desarrollo de una competencia o el aprendizaje de un conocimiento.

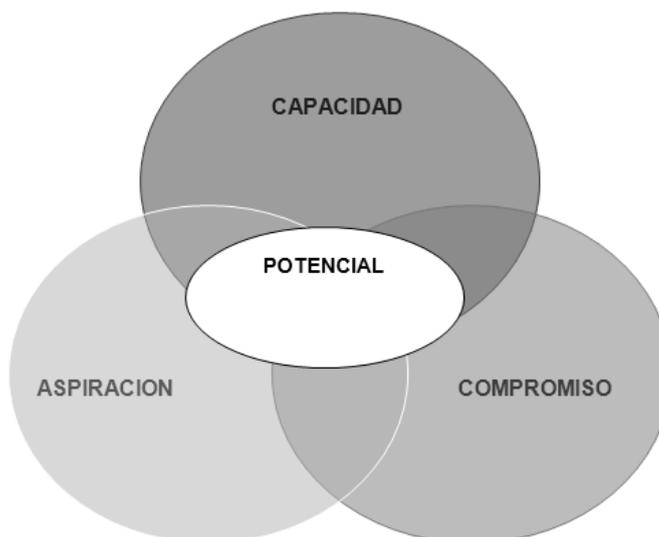
-Necesidades en Planes de Sucesión, una persona tiene brecha entre lo requerido por el puesto futuro en el Plan de Sucesión y la medición actual.

Uno de los riesgos, que muchas veces afecta la continuidad de los nuevos comportamientos y prácticas alcanzadas de los esfuerzos de cambio, es no contar con las personas adecuadas de las posiciones de claves de la empresa que activen continuamente el proceso de cambio.

El Centro Gerontológico Guayaquil, en su primer intento de aplicar un cambio estratégico, se vio afectada por este riesgo, al no considerar las acciones necesarias para asegurar las personas adecuadas para las posiciones claves dentro de la organización. Sufrió el retiro de un líder guía del cambio, lo que afectó la marcha del proceso iniciado, desvaneciéndose todo lo logrado hasta entonces.

Herramienta importante, como medio para manejar la sucesión de líderes de posiciones clave de la empresa, es evaluar el potencial de crecimiento de las personas.

GRÁFICO 44: Componentes del potencial del individuo



Fuente: Gaeda, 2012

## LA CAPACIDAD.

Es una combinación de características innatas y habilidades aprendidas que el empleado utiliza para llevar a cabo su día a día de trabajo (Saracho, 2011: 169).

Assessment para determinar la capacidad

¿Es reconocido como experto?

¿Tiene las habilidades interpersonales e inteligencia emocional requerida?

¿Requiere supervisión mínima, inclusive cuando se trata de tareas nuevas?

¿Incorpora nuevas habilidades más rápido que los pares?

## EL COMPROMISO

Comprende: compromiso emocional, el grado en que el empleado valora, disfruta y cree en su organización; el compromiso Racional, el grado en que el empleado cree que estar en la organización que le interesa; el esfuerzo discrecional, la voluntad del empleado de ir “más allá de su deber”, intención de estar, el empleado desea estar en la organización. (Saracho, 2011: 169)

Assessment para determinar el Compromiso

¿Está a disposición de los otros cuando lo necesitan?

¿Está personalmente conectado con el logro de la empresa y de su equipo de trabajo?

¿Se fija un estándar alto para su desempeño?

¿Motiva a los otros?

¿Tiene una visión positiva de la organización y su carrera?

## LA ASPIRACION.

Es el grado en que el empleado quiere o desea los siguientes aspectos: prestigio y reconocimiento en la organización, avanzar e influir, recompensa financiera, balance de vida (Gaeda, 2012).

Assessment para determinar la Aspiración

¿Quiere asumir más responsabilidades?

¿Está dispuesto a hacer algunos trade-offs en beneficio del negocio?

¿Busca ser reconocido dentro y fuera de la empresa?

¿Muestra iniciativa para asumir responsabilidades más allá de las propias?

CUADRO 16: Escala de Evaluación de Potencial de Crecimiento.

	Habilidad	Compromiso	Aspiración	Potencial	Habilidad a Trabajar
Daniel					
<u>Kaito Haruki</u>					
Alexandra					
Paloma					
<u>Wei Jun</u>					

### Escala de Evaluación:

- A: Alto (++)

- M: Medio o Promedio (+ - )

- B: Bajo (-)

Fuente: (Gaeda, 2012)

CUADRO 17: Cuadro Sucesión de Líderes Posiciones claves

PERSPECTIVA	LIDER ACTUAL	POTENCIAL LIDER SUCESOR
BENEFICIARIOS	Jefe Servicio al Cliente	Gerontóloga
FINANZAS	Jefe Administrativo	Asistente Administrativo 1
PROCESOS	Trabajadora Social	Trabajador Social 2
APRENDIZAJE	Jefe de Desarrollo Humano	Supervisor de Desarrollo Organizacional.

Elaboración: Las autoras

Mantener el cambio y adaptarla en la cultura de la organización, comprende la búsqueda constante de mejora continua, considerando como imput la adaptación y flexibilidad al entorno cambiante y a las nuevas necesidades y expectativas.

El cambio supone una transición continua desde las viejas maneras de hacer, pensar, estructurar, etc., hacia los nuevos modelos exigidos por la visión organizacional (Quirant Espinosa & Ortega, 2006: 52).

Para su gestión óptima, el proceso de cambio necesita tutela constante por parte de los agentes de cambio (Quirant Espinosa & Ortega, 2006: 52).

Podríamos resumir de todas estas ideas, en una sola: para lograr el éxito del proceso de cambio es indiscutible darle la importancia del factor humano, sin cuya colaboración el cambio será imposible de realizar (Quirant Espinosa & Ortega, 2006:61).

La propuesta de proceso de cambio diseñada en esta tesis, considera el Plan de Acción para el Centro Gerontológico de Guayaquil, detallado en el cuadro N° 19, el que muestra siete fases de la gestión del cambio, con las actividades y acciones establecidas, herramientas consideradas, los involucrados, entregables de cada fase, duración y costos estimados.

La implementación de este Plan de Gestión de Cambio, permitiría a la institución Centro Gerontológico Guayaquil, mejorar proactivamente en su espacio de mercado y visualizar un nuevo escenario en el que se refleje una nueva cultura, de calidad de servicio integral al adulto mayor, asociada a una nueva manera de ejercer el liderazgo a todo nivel.

CUADRO 18: Formato de Encuesta de Satisfacción de los Grupos de Interés

GRUPOS DE INTERES	DEMANDAS	NIVEL DE SATISFACCION ACCIONES DE CAMBIO				
		MENOS			MAS	
		1	2	3	4	5
<b>ADULTOS MAYORES</b>	Atender sus diferentes necesidades					
	Calidad de Vida y satisfacción					
	No exista diferencia en el servicio					
	Un ambiente seguro y agradable					
	Mayor interacción con sus familiares y otros actores de la sociedad.					
<b>FAMILIARES</b>	Contar con una opción de cuidado integral para sus familiares mayores.					
	Que su familiar sea feliz					
	Comunicación constante por parte de la institución					
	Atención continua y oportuna a su familiar residente					
	Un ambiente seguro y agradable					
	El personal sea calificado y servicial.					
	Rapidez en los trámites y requerimientos.					

<b>DIRECTIVOS</b>	Que la institución refleje los valores y la filosofía que proclama					
	Procurar el uso óptimo y racional de los recursos recibidos.					
	Evidenciar los resultados de la gestión y la obra social					
	Implantar las mejores prácticas de gestión y de calidad de servicio.					
	<b>DIRECTIVOS</b> Cumplimiento de las directrices emitidas y entrega oportuna de la información de la dependencia.					
<b>COMUNIDAD</b>	Que la obra social se mantenga a lo largo del tiempo					
	Ofrezcamos opciones para la atención integral del adulto mayor					
	Transparencia de nuestra gestión					
	La invitación a unirse a nuestra obra social					
<b>ENTES REGULADORES</b>	Cumplimiento de Leyes y Normativas					
<b>INSTITUCIONES DE APOYO</b>	Oportunidad para aplicar la responsabilidad social empresarial					
	Ofrezcamos oportunidades laborales a sus estudiantes y egresados. (universidades)					
	Tener una plataforma para dar a conocer productos y servicios					
<b>EMPLEADOS</b>	Buen ambiente laboral					
	Estabilidad laboral y oportunidades de Desarrollo					
	Cumplimiento de las obligaciones patronales					
	Contar con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones					

Elaboración: Las autoras

**CUADRO 19: Plan de Acción Gestión del Cambio del Centro Gerontológico de Guayaquil**

ACTIVIDADES	INVOLUCRADOS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	SEMANAS	COSTO	ENTREGABLES
<b>FASE 1: Establecer Sentido de Urgencia</b>			0	\$ 0,00	
Identificar Situación Crítica	Grupo Focal, Experto Externo	Sesiones de Trabajo de Grupo de Opinión para: Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual, Revisión de Factores Influyentes, Entorno, Recursos disponibles.	1,5	\$ 1.500,00	Declaración de Necesidad Fundamental para el Cambio. Arbol de Problemas-Causas y Consecuencias
Identificar Oportunidades y Alternativas	Grupo Focal, Experto Externo	Sesiones de Trabajo de Grupo de Opinión para: Identificación de las Alternativas Soluciones y Oportunidades	1,5	\$ 1.500,00	Arbol de Alternativas y Soluciones. Establecer los Objetivos y Metas.
Evidenciar real urgencia del cambio	Grupo Focal, Experto Externo	Sesiones de Trabajo del Grupo de Opinión para establecer los escenarios posibles.	0,5	\$ 500,00	Establecer muestra de la situación desfavorable.
<b>FASE 2: Formación de Coalición Guía del Cambio</b>			0	\$ 0,00	
Aliar al Grupo Focal de Inicio.	Grupo Focal	Talleres facilitadores para involucrar el compromiso de los integrantes del Grupo Focal.	0,5	\$ 0,00	Integrar Coalición Guía del Cambio Inicial
Identificar los Agentes de Cambio de los diferentes niveles de la empresa	Grupo Focal y RRHH.	Proceso de Selección de los Agentes líderes del cambio. Determinación de Requisitos y Competencias	1	\$ 500,00	Selección de los Agentes del Cambio de diferentes niveles de la empresa.
Fortalecer Rol de la Coalición Guía del Cambio	Grupo Guía del Cambio, Experto Externo	Desarrollo de Programa de apoyo Coaching Directivo	24	\$ 3.500,00	Consolidar Red de Agentes del Cambio y Fortalecer el Liderazgo.
<b>FASE 3: Crear la Visión para el Cambio</b>			0	\$ 0,00	
Afinamiento de la Vision y Estrategías	Grupo Guía del Cambio	Sesión de Trabajo para definir nuevo Marco de Actuación y Estrategia Organizacional	1	\$ 1.000,00	Filosofía Corporativa renovada. Agenda de Cambio y Mapa Estrategico
Analizar los elementos focales del cambio	Grupo Guía del Cambio	Sesión de Trabajo sobre los elementos susceptibles al cambio. Estructura, Tecnología, Procesos, Servicios, Cultura y Comportamiento Humano.	1	\$ 1.000,00	Estrategias sobre los elementos focales del cambio
<b>FASE 4: Comunicar la Visión del Cambio</b>			0		
Determinar el Plan de Comunicación para el Cambio	Grupo Guía del Cambio	Sesión de Trabajo para determinar Estrategia de Comunicación del Cambio, Receptores, Métodos, medios disponibles.	1	\$ 2.000,00	Plan de Comunicación para Proceso de Cambio
Socializar el Cambio en la Organización	Grupo Guía del Cambio, Experto Externo	Entrenamiento y Talleres de Sensibilización al Cambio para el resto de la institución.	2	\$ 1.500,00	Alinear el cambio en la organización y lograr sinergia entre áreas.
<b>FASE 5: Facultar a otros en la Visión, Eliminar Obstáculos</b>			0	\$ 0,00	
Facultar a otros para el cambio	Grupo Guía del Cambio y RRHH	Sesiones Individuales para delegar nuevos roles y asignar propiedad sobre los procesos.	1	\$ 0,00	Formalizar responsabilidad compartida. Adhesión de nuevos agentes del Cambio, fuera de jerarquía.
Revisar procedimientos y política restrictiva	Grupo Guía del Cambio y RRHH	Técnicas grupales para revisión de procesos Operativos. Reunión de Revisión de normativa vigente.	5	\$ 1.500,00	Mejora de Procesos Operativos. Política Interna de acuerdo a nueva visión.
Recompensar el comportamiento deseable	Grupo Guía del Cambio y RRHH	Sesión para revisión de incentivos por buena disposición al trabajo y el logro de objetivos.	1	\$ 1.500,00	Establecer Estructura de Bonificaciones.
<b>FASE 6: Generar Logros a Corto Plazo y Celebrar</b>			0	\$ 0,00	
Proporcionar las evidencias del trabajo alcanzado	Grupo Guía del Cambio.	Revisión de las acciones realizadas para el proceso de cambio	1	\$ 0,00	Mostrar evidencia de los logros alcanzados.
Compensar el compromiso de la gente	Grupo Guía del Cambio y RRHH	Revisión de prácticas y beneficios adicionales de la organización.	3	\$ 1.500,00	Activar el compromiso de la gente al cambio
<b>FASE 7: Consolidar las mejoras y sostener el Cambio.</b>			0	\$ 0,00	
Evaluar y vigorizar el proceso de cambio	Grupo Guía del Cambio.	Matriz de Monitoreo de Requisitos, para examinar: Alcance, Objetivos del Cambio Necesidades y Espectativas del Grupo de Interés	3	\$ 1.500,00	Actualizar el Plan de Acción de Gestión de Cambio. Obtener Estructura del Status y los Ajustes al Proceso.
Asegurar la continuidad del Proceso de Cambio	Grupo Guía del Cambio.	Evaluación de Potencial de Crecimiento de Líderes. Gestión del Desempeño y desarrollo del Personal.	0	\$ 0,00	Proceso de Sucesión de Líderes. Desarrollo del Talento Humano.
			<b>TOTAL :</b>	<b>48</b>	<b>\$ 19.000,00</b>

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

Este trabajo de tesis, personaliza la propuesta de gestión de cambio que facilita al Centro Gerontológico de Guayaquil, adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y cumplir con las expectativas y propósitos.

Realizando el diagnóstico de las circunstancias específicas de la organización, se determinó las prácticas administrativas del cambio que se acomodan a las necesidades de la misma.

El cambio dinámico y constante, pone de manifiesto que las organizaciones estén siempre listas para adaptarse al nuevo entorno, sus líderes tengan presente que el cambio es latente y que deben contar con una hoja de ruta que le permitan adaptarse a los nuevos enfoques.

Declara la necesidad fundamental para realizar el cambio hacia una nueva situación más favorable y personaliza el proceso que enfatiza el cambio como un proceso humano.

Se centra el proceso de cambio, primordialmente en el esfuerzo que realiza la gente, involucrando a todos los colaboradores de los diferentes niveles de la organización.

Establece una propuesta conceptual que sirve de base para futuras iniciativas de cambio en la organización. Los modelos de cambio de Lewin, Albrecht, Kotter, han proporcionado la guía para el camino a seguir para lograr la transformación, para crear un clima para el

cambio, para comprometer y facultar a toda la organización para el cambio y para sostener el cambio a lo largo del tiempo.

Se plantea las herramientas, procedimientos y técnicas requeridas para las diferentes fases de la gestión del cambio. Lo importante, haber establecido un conjunto de acciones que permitan hacer a la organización más efectiva y eficiente. Acciones que fomentan la experimentación, la creación de nuevas opciones, nuevos comportamientos y hábitos, de acuerdo al mayor conocimiento que se tiene de la realidad y preparar a las personas para el cambio y para nuevas formas de trabajo.

Elabora un plan de acción de Gestión de Cambio, dirigida a la organización objeto de estudio. Presenta el Plan de Acción, con las actividades y herramientas consideradas en cada fase, los involucrados, duración, costos estimados y entregables para cada uno, dentro de un año calendario.

Incorpora el cambio y la nueva visión en toda la organización para adaptarlo en la cultura organizacional. Asegurar la continuidad del cambio, con el desarrollo de la gente, ganando su involucramiento y mayor compromiso.

La implementación de un modelo de cambio forma parte indispensable de programas más amplios de cambio, en donde se consideran intervenciones directas en los procesos de negocio y operaciones.

La tesis desarrollada, refuerza la planificación desplegada por el Centro Gerontológico de Guayaquil y motiva su aplicación inmediata, para ser posible el beneficio de la organización y comunidad.

## RECOMENDACIONES

El Centro Gerontológico de Guayaquil, debe estar dispuesto a cambiar en la marcha, cuando la necesidad y la oportunidad lo ameriten.

Debe ser flexible, competitivo y adoptar la movilidad horizontal, con la formación de los equipos de trabajo necesarios que permitan abordar los nuevos retos de forma colectiva; definir e implementar iniciativas en diferentes niveles de la organización para garantizar resultados exitosos

Establecer el cambio, armoniosamente combinados con otros programas y disciplinas que apoyen la gestión integral de la empresa.

El manejo de la metodología de la gestión de proyectos, es un proceso estructurado que ayuda a organizar el cambio, en términos generales trata de manejar la logística para la aplicación del proceso de cambio, se crea una estructura con roles, responsabilidades, se detallan las especificaciones en torno a los objetivos y resultados y principalmente se establece un proceso de seguimiento.

En el área de Geriátría y Gerontología, específicamente se debe promover la especialización al interior del Centros Gerontológico de Guayaquil, en vista de la escasa oferta académica en esta rama.

Se debe implementar la educación continua y desarrollo del talento humano, acogiendo el aprendizaje y mejores prácticas de instituciones pioneras en el mundo.

## REFERENCIAS.

Abarca, C., Rodríguez, J., & Salazar, M. (2005). Administración de la Gestión de Cambio en las Organizaciones: sensibilización, comunicación e integración del factor humano durante el proceso. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio. Revista Colombiana de Psicología , 24.

Albrecht, K. (31 de Diciembre de 2012).  
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/31/gestion-y-modelos-para-el-cambio-organizacional/>. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com/>

Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno: Como solucionar crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Paidós-Iberica.

Alfredo Paredes, & A. (N/d). COMPERS-COMPETENCIAS. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS . Ecuador.

Alles, M. (2009). Codesarrollo una nueva forma de Aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). Construyendo Talento. Buenos Aires: Granica.

Ballesta, O. (25 de marzo de 2013). Talento en Expansión. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://talentoenexpansion.com>

Cabrera Management Consultants. (4 de enero de 2012). Recursos: Cuadernos de Innovación. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://cabreramc.com/tag/redarquia/>

Cabrera, J. (4 de Enero de 2012). [blog.cabreramc.com](http://blog.cabreramc.com). Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de [blog.cabreramc.com](http://blog.cabreramc.com):  
<http://cabreramc.com/tag/redarquia/>

Calidad & Gestión. (s.f.). Los sistemas de gestión de cambio en las empresas. Recuperado el 6 de mayo de 2013, de Fuerzas de Lewin: <http://www.calidad-gestion.com.ar>

Carapaica, L. (21 de julio de 2009). Gerencia y Cambio Organizacional. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://gerenciaycambio.blogspot.com/>

CEPAL, CELADE, MBS, MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL. (abril de 2007). <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/celade/noticias/noticias/1/30081/P30081.xml&xsl=/celade/tpl/p1f.xsl&base=/celade/tpl/top-bottom.xsl>. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://www.eclac.org>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Campus Ltda.  
Codina, A. (13 de abril de 2005). <http://www.degerencia.com>. Recuperado el 1 de junio de 2013, de [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_modelo\\_o\\_teor%C3%ADa\\_del\\_cambio](http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teor%C3%ADa_del_cambio)

Corporación de Estudios y Publicaciones. (22 de agosto de 2002). Ley del Anciano, Reglamento y Legislación Conexa. Ley del Anciano, Reglamento y Legislación Conexa . Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Escobar, J., & Bonilla Jimenez, F. (2009). Grupos Focales; Una guía conceptual y metodológica. UNIVERSIDAD DEL BOSQUE CUADERNOS HISPOAMERICANOS DE PSICOLOGIA , Volumen 51-67.

Estratek. (octubre de 2011). Módulo de Reingeniería. Guayaquil, Ecuador.

Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2012). ENVEJECIMIENTO EN EL SIGLO XXI: Una Celebración y un Desafío. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://www.helppage.org/>: <http://www.helppage.org/>

Gaeda, A. (5 de Mayo de 2012). Gestión del Desempeño. Potencial . Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPOL.

García Alonso, D. V. (28 de junio de 2012).  
[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1858/09795587W\\_GADE\\_Junio12.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1858/09795587W_GADE_Junio12.pdf?sequence=1). Recuperado el 1 de junio de 2013, de <https://buleria.unileon.es/>

Great Place To Work [GPTW]. (s.f. de 2012). Great Place to Work. Recuperado el 14 de junio de 2013, de Publicaciones y Eventos: Tu empresa está preparada para el cambio?: <http://www.greatplacetowork.com.mx>

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). La Práctica del Liderazgo Adaptativo. Barcelno: Espasa Libros.

Kotter International. (2012). El proceso de 8 pasos para liderar el cambio. Recuperado el 5 de junio de 2013, de <http://www.kotterinternational.com/>

Kotter, J. (2011). Liderazgo para un entorno cambiante. Gestión , 21,22.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. united States of América: Deusto S.A.

Kotter, J. P. (2004). Que hacen los líderes. España: Liberdúplex.

Kotter, J., Collins, J., Porras, J., Duck, J., Goss, T., Pascale, R., y otros. (2001). GESTION DEL CAMBIO. Bilbao: Deusto S.A.

Ministerio de Inclusión Económica y Social . (enero de 2012). <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=873&force=1>. Recuperado el 5 de mayor de 2013 de mayo de 2013, de [www.inclusion.gob.ec](http://www.inclusion.gob.ec)

Molinari, P. (20 de Febrero de 2012). Gestión del Desarrollo. II Maestría en Gestión de Talento Humano . Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Project Management Instituto, [PMI]. (5 de abril de 2012). Knowledge Center. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de Change Management: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

Quirant Espinosa, A., & Ortega, G. A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa , 61.

RDMercadeo. (n.d). <http://rdmercadeo.com>. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://rdmercadeo.com/articulos/gestion/405-lidereando-el-cambio-un-modelo-por-john-kotter.html>

Registro Oficial. (2002). Registro Oficial No. 654. Quito: Registro Oficial.  
Repositorio Académico de la Universidad de Chile. (27 de octubre de 2004).  
Administración del Cambio Organizacional de las empresas chilenas.  
Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://www.captura.uchile.cl>

Saracho, J. M. (2011). Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento. Santiago de Chile: RIL, editores 2011.

Senge, P. M. (2005). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (1996). Recursos Humanos Champions. Michigan: Granica.

Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Granica.

Valda, J. C. (31 de 12 de 2012). <http://jcvalda.wordpress.com>. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/31/gestion-y-modelos-para-el-cambio-organizacional/>