

COLECCIÓN SUPERIOR

# **Ecosistemas de transformación en las organizaciones desde la gestión del cambio, el conocimiento, la innovación y la investigación**

DIEGO ALEJANDRO DÍAZ MALAGÓN



ESCUELA SUPERIOR  
DE ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA

**DIEGO ALEJANDRO DÍAZ MALAGÓN**

Doctorando en Pensamiento Complejo, con especialización en Inteligencia Artificial (IA) y dos maestrías: una en Comunicación y Cultura y otra en Comunicación y Educación. Además, cuenta con una especialización en Comunicación Educativa y es Licenciado en Educación. Tiene más de 15 años de experiencia en educación superior y es experto temático en gerencia pública, gestión del conocimiento e innovación y gestión del cambio organizacional en entidades del Estado. Su trayectoria profesional y académica se caracteriza por su enfoque en la formulación de proyectos y en la potenciación del componente humano en las organizaciones.



**COLECCIÓN SUPERIOR**



**Ecosistemas de  
transformación en las  
organizaciones desde la  
gestión del cambio, el  
conocimiento, la innovación  
y la investigación**



Catalogación en la fuente – Grupo de Biblioteca y CDIM 2025

Díaz Malagón, Diego Alejandro, autor

Ecosistemas de transformación en las organizaciones desde la gestión del cambio, el conocimiento, la innovación y la investigación / Diego Alejandro Díaz Malagón. -- Primera edición. --Bogotá, Colombia ; Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, 2025.

192 páginas. – (Colección Superior).

Incluye bibliografía

ISBN: 978-958-609-171-8 (papel) -- ISBN: 978-958-609-174-9 (electrónico)

1. Cambio organizacional - Investigaciones 2. Gestión empresarial – Investigaciones 3. Planificación estratégica  
4. Cultura organizacional I. Título II. Serie.

CDD-22: 658.406

## Ecosistemas de transformación en las organizaciones desde la gestión del cambio, el conocimiento, la innovación y la investigación

Diego Alejandro Díaz Malagón, autor

Escuela de Alto Gobierno

Colección Superior

ISBN 978-958-609-171-8 (papel)

e-ISBN 978-958-609-174-9 (electrónico)

2025

© Escuela Superior de Administración Pública

Director Nacional: Jorge Iván Bula

### **Subdirección Nacional de Servicios Académicos**

#### **Grupo de Publicaciones**

Editorial ESAP

grupo.publicaciones@esap.edu.co

<https://www.esap.edu.co/>

<https://libros.esap.edu.co/>

<https://revistas.esap.edu.co/>

*Coordinación editorial* Óscar A. Chacón Gómez

*Corrección de estilo* Íkaro Valderrama

*Diagramación* Diego Mesa

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Grupo Publicaciones. Calle 44 #53-37, Bogotá, D. C.

(+57) 601 795 6110



Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0

Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Hecho en Bogotá, D. C., Colombia, 2025

# **Ecosistemas de transformación en las organizaciones desde la gestión del cambio, el conocimiento, la innovación y la investigación**

DIEGO ALEJANDRO DÍAZ MALAGÓN





# Contenido

<i>Lista de tablas</i> .....	9
<i>Lista de figuras</i> .....	11
<b>Prólogo</b> .....	13
JORGE IVÁN BULA ESCOBAR	
<b>Introducción</b> .....	21
<b>Gestión del cambio organizacional</b> .....	23
Modelos de gestión del cambio .....	26
Etapas de la curva del cambio .....	33
El cambio como condición permanente .....	37
El entorno y el contexto .....	38
El cambio y la innovación organizacional .....	40
Etapas en la gestión del cambio .....	42
¿Para qué sirve la gestión del cambio? .....	45
Los ámbitos de gestión en los asuntos públicos .....	48
Reconocer el contexto organizacional .....	52
Prevenir la resistencia al cambio .....	55
Diez claves de éxito para prevenir la resistencia al cambio .....	59
<b>El cambio requiere habilidades humanas</b> .....	63
Fortalecer competencias individuales .....	72
Aprender a desaprender para re-aprender .....	74
Trabajo en equipo o trabajo colaborativo .....	78
El diseño desde y para lo humano .....	80
<b>Etapas de un proyecto de cambio organizacional</b> .....	87
Reconocer el contexto, punto de partida del cambio .....	91

Problemática a resolver .....	98
Justificación de la intervención organizacional .....	102
Diseño y planeación .....	102
Metodología para lograr el objetivo general .....	104
Transición para un análisis de brechas y su impacto .....	105
Seguimiento y evaluación del éxito del nuevo modelo .....	106
Estrategia de comunicaciones .....	110
<b>Gestión de conocimiento .....</b>	<b>113</b>
Fugas de conocimiento .....	119
Capital intelectual .....	121
Sistematización de conocimiento .....	123
<b>Aprendizaje organizacional .....</b>	<b>127</b>
Transferencia de conocimientos .....	129
<b>Innovación .....</b>	<b>137</b>
Estructura de sistema de gestión de innovación .....	143
Autodiagnóstico de innovación .....	144
Ecosistema de innovación .....	154
<b>Investigación: eje articulador del ecosistema de gestión del cambio .....</b>	<b>157</b>
Recomendaciones en la implementación .....	160
Fases .....	163
Diseño de un gráfico .....	164
<b>Consideraciones éticas .....</b>	<b>169</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>175</b>
<b>Índice de términos .....</b>	<b>185</b>
<b>Sobre el autor .....</b>	<b>187</b>

# Lista de tablas

## **Gestión del cambio organizacional**

Tabla 1. Modelo McKinsey de las 7S.....	31
---	----

## **El cambio requiere habilidades humanas**

Tabla 2. Matriz de necesidades y satisfactores .....	67
Tabla 3. Proceso de desempeño y regulación .....	73

## **Etapas de un proyecto de cambio organizacional**

Tabla 4. Situación sin proyecto vs. con proyecto .....	101
Tabla 5. Evaluación y seguimiento del proyecto .....	108

## **Innovación**

Tabla 6. Estrategia.....	145
Tabla 7. Estructura organizacional .....	146
Tabla 8. Procesos de innovación .....	147
Tabla 9. Capacidades y competencias .....	148
Tabla 10. Cultura de innovación .....	149
Tabla 11. Gestión del conocimiento.....	150
Tabla 12. Medición y evaluación.....	152



# Lista de figuras

## **Gestión del cambio organizacional**

Figura 1. Postulados del Modelo de Cambio de Kübler-Ross (curva del cambio) .....	<b>34</b>
Figura 2. Etapas en la gestión del cambio .....	<b>42</b>
Figura 3. Técnicas para vencer la resistencia .....	<b>59</b>

## **El cambio requiere habilidades humanas**

Figura 4. Procesos metacognitivos básicos .....	<b>72</b>
Figura 5. El marco de la transición .....	<b>82</b>

## **Etapas de un proyecto de cambio organizacional**

Figura 6. Funciones clave del sistema .....	<b>90</b>
Figura 7. Estructura general de un proyecto de gestión del cambio ...	<b>97</b>



## Prólogo

• **ESTE LIBRO DEL PROFESOR** Diego Alejandro Díaz Malagón, que publicamos como parte de la Colección Superior de la Escuela Superior de Administración Pública y en el marco de las actividades de la Escuela de Alto Gobierno, aborda un tema central en la administración de entidades del Estado y, en consecuencia, en el ámbito de la disciplina misma de la administración pública: los ecosistemas de transformación en las organizaciones.

Ciertamente, como lo señala Christian Bason (2010), “las organizaciones del sector público parecen gastar 80 % de sus energías en comprender el pasado y (en el mejor de los casos) administrando el presente y, quizás, solo un 20 % de sus esfuerzos en explorar sistemáticamente las direcciones futuras para [ofrecer] mejores políticas y servicios” (traducción libre). Sin embargo, no cabe duda de que las transformaciones que hoy enfrentamos debido a los cambios tecnológicos, así como de los distintos procesos sociales y políticos, entre otros, obligan a cambiar esa proporción.

En efecto, los tiempos de acceso a la información y, por tanto, al conocimiento se han multiplicado de manera significativa gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Tomando los cálculos de Michael

Crow, rector de la Arizona State University, hasta el año 1900 el conocimiento humano se duplicaba cada 100 años, para 1945 lo-graba duplicarse cada 25 años; con la llegada de la nanotecnología comienza a duplicarse cada dos años y, más recientemente, hemos llegado a que el conocimiento clínico se duplica cada 18 meses, el conocimiento básico humano, cada 13 meses y, con el internet de las cosas, cada 12 horas (Crow, 2018). Muy seguramente el desarrollo de la inteligencia artificial y la llamada *segunda revolución cuántica* (Latorre en Hernández Velasco, 2019) acelerarán aun más esta rotación del conocimiento. De acuerdo con Galindez (2007), la física cuántica es como una caja donde “podrían estar contenidos miles de millones de interacciones en millonésimas de segundo”. Como lo señala Leonhard (2016), “Este es el momento en que los aumentos exponenciales empiezan a ser realmente importantes, y la tecnología impulsa cambios exponenciales en todos los sectores de nuestra sociedad, desde la energía, el transporte, las comunicaciones y los medios de comunicación” (pp. 2-3).

Este texto del profesor Díaz Malagón nos conduce, como el título de su trabajo lo indica, a mirar cómo las organizaciones deben responder a estos cambios que constituyen el núcleo duro que impacta a las sociedades actuales, sus organizaciones y la vida misma de los individuos.

Y estas tres dimensiones están recogidas a lo largo del trabajo llevado de manera sistemática, donde la organización, de alguna manera, se convierte en el factor pivote que permite absorber los cambios en los entornos sociales y la forma como las personas, que son al fin de cuentas el fin último del cambio social y organizacional, se incorporan en estos procesos.

Por ello, iniciar el análisis del impacto que tienen los cambios en los entornos sociales a través del prisma mismo del cambio organizacional y, en particular, de aquellos que han acarreado los desarrollos en las tecnologías de la información y las comunicaciones —que el mismo autor reconoce que “en las últimas tres décadas generaron de manera sistémica un cambio abismal que el mundo nunca había contemplado”— es una entrada no solo necesaria si no también pertinente.

Pues a lo largo de la historia de la humanidad, los seres humanos han establecido diversos tipos de estructuras organizativas para satisfacer sus distintas necesidades económicas, sociales, culturales y políticas, reflejo de las relaciones sociales de su época y debido al estado del avance del conocimiento científico en su momento. Y es a través de ellas que los seres humanos expresan, valga la redundancia, su propia humanidad. Como quiera que ella haya sido objeto de lógicas de dominación o, igualmente, en su corolario, expresión de formas de emancipación.

El concepto de la solución técnica (*technological* o *technical fix*), utilizado en diferentes disciplinas —incluidas las ciencias sociales— y que se puede definir como “el poder de la tecnología para resolver problemas que no son [en principio] de naturaleza técnica” (Markusson *et al.*, 2017), da cuenta de cómo el uso de las herramientas ha constituido un factor esencial en los procesos organizativos. Así lo señalaba el mismo Weber (1983) cuando afirma que “La razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre la superioridad *técnica* sobre cualquier otra organización” (p. 730, *itálicas en el original*).

El trabajo del profesor Díaz Malagón nos adentra progresivamente en la forma en que las organizaciones deben responder a estos cambios. Comienza por situarnos en lo que debe entenderse por *gestión del cambio* presentándonos el modelo *awarness, desire, knowledge, ability, reinforcement* (ADKAR); el modelo de Lewin (Kurt Lewin), con sus tres niveles del cambio (descongelamiento, cambio, recongelamiento); el modelo de Kotter (John Kotter), que prevé ocho pasos a seguir; el modelo de McKinsey de las 7S (*strategy, structure, systems, shared values, skills, style, staff*); incluye, igualmente, la teoría de la curva del cambio de Elisabeth Kübler-Ross, con sus cuatro etapas (negociación, resistencia, exploración, negociación); y concluye con las seis claves de éxito de la gestión del cambio que propone la universidad ESAN. La alusión a estos modelos o enfoques del cambio organizacional permite apreciar cuatro aspectos que son importantes de resaltar: en primer lugar, la complejidad misma de estos procesos; en segundo lugar, la necesidad de conducir un proceso deliberado (planificado); en tercer lugar, entender que el

cambio es por sí mismo un proceso dinámico; y, finalmente, que la gestión del cambio, como su nombre lo indica, está concebida para producir unos resultados esperados que, en principio, están pensados para alcanzar mejoras organizacionales que respondan a las nuevas situaciones.

En lo que concierne a la gestión del cambio en el ámbito de las organizaciones de carácter público, o de lo público, como el autor mismo lo denomina, el trabajo nos sitúa de forma adecuada en el contexto nacional y las normas que “obligan” a que las entidades del Estado incorporen mecanismos de gestión del cambio, en particular, aquella que ha sido adoptada por el sector público colombiano, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que, como se menciona en el libro, busca “contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones [...] apuntando a transformar el Estado colombiano, de un Estado legislativo a un Estado prestador de servicios”, aludiendo a la Sentencia C-826 de 2008 del Departamento Administrativo de la Función Pública.

A pesar de la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios del contexto, un aspecto para nada desdeñable recogido por el autor son también los entornos propios de cada organización, lo que podríamos llamar el *ADN* que caracteriza a la respectiva entidad y, en tal sentido, requiere una mención especial la resistencia al cambio que es factible y, quizás no de manera excepcional, encontrar en los colaboradores de las organizaciones “que generan bloqueos por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada, entre otros factores”.

Generar, por tanto, un entorno favorable a la gestión del cambio en las organizaciones es otro de los aspectos que el trabajo del profesor Díaz Malagón examina de manera exhaustiva, centrándose en el sujeto más importante de las transformaciones organizacionales y, en consecuencia, de las políticas relacionadas con la gestión del cambio, el que en el argot de la administración conocemos como el *talento humano*. Pero aquí he de subrayar que este trabajo sin duda involucra lo que, parafraseando algunos

enfoques de otras disciplinas de las ciencias sociales, podría denominarse una *gestión del cambio con rostro humano*. El énfasis del profesor Díaz Malagón, basado en el emblemático trabajo del profesor Manfred Max Neef, sobre *el desarrollo a escala humana* reconoce que las variables tanto del entorno como de los factores propios de la organización —incluida la llamada *cultura organizacional*— pueden afectar los procesos de gestión del cambio, al tiempo que resalta cómo en cada uno de estos aspectos “está presente y latente el factor humano, como un eje transversal en el interior de cada uno de ellos”.

Con todo, el autor logra problematizar, precisamente, las complejidades que derivan de la acción humana en los procesos de cambio, como resultado de los comportamientos y de las actitudes de los individuos frente a dichos procesos y, por tanto, “la necesidad de enriquecer los procesos de transformaciones desde lo humano, a partir de perspectivas y visiones más amplias y de marcos de significados diferentes, teniendo como referencia y eje central el buen vivir”. Esta complejidad y la necesidad de la acción colectiva ya había sido señalada en la clásica obra de Crozier y Friedberg (1990) en el marco de las teorías de las organizaciones, al afirmar que “Una organización o un sistema organizado evolucionan; si quieren sobrevivir, por una parte, tendrán que adaptarse a las demandas cambiantes del medio, y por otra, deberán tomar en consideración que también cambian los hombres (sic) que los componen” (p. 318).

Por lo anterior, para estos autores, el cambio, en consecuencia, es producto de un *aprendizaje colectivo* que entienden como el “proceso mediante el cual un conjunto de actores, como parte integrante de un sistema de acción, aprenden —es decir, inventan y fijan— nuevos modelos de juego con sus componentes afectivas, cognoscitivas y relacionales” (p. 323).

Este aprendizaje colectivo, en el trabajo del profesor Díaz Malagón, remite a la importancia de la “integración activa de los colaboradores [y al reconocimiento de] la diversidad de perspectivas y conocimientos que cada uno aporta desde sus miradas interdisciplinarias”.

En este sentido, un elemento central en la gestión del cambio lo constituye, sin lugar a duda, la gestión del conocimiento, que es, a su vez y en buena medida, la base de la innovación. El trabajo aborda un aspecto al que no se le da, quizás, siempre adecuada atención, como es el de la fuga del conocimiento debido a la rotación de personal en las organizaciones. De ahí la importancia, como lo señala el autor, de una adecuada gestión del conocimiento en las organizaciones, pues en ella reposa una fuente importante para los procesos de innovación. De alguna manera, es gracias a ese acervo del conocimiento que el paso previo a los procesos de innovación señalado por Bason (2010), como es la “exploración del misterio”, tiene lugar, misterio que reposa en ese conocimiento de las personas que hacen parte de la organización. Generar, pues, una “cultura del aprendizaje” como lo enfatiza el autor es lo que permite avanzar hacia lo que hoy en la literatura se conoce, valga la redundancia, como *learning organisations* (organizaciones de aprendizaje), en cuanto “[l]a cultura del aprendizaje facilita la transferencia de conocimiento dentro de la organización”, por lo que el involucramiento de los miembros de la organización constituye un factor clave en los procesos de innovación, en particular, tratándose de entidades públicas donde la participación y el trabajo colectivo son una forma para garantizar una mejor gestión de los asuntos del Estado y, por tanto, de los bienes públicos en el amplio sentido de la palabra. Al decir de Benson “[l]a innovación impulsada por los empleados se produce cuando la institución pública activa y aprovecha la experiencia y las ideas del personal común en todos los niveles y áreas de la organización” (p. 39).

Finalmente, es de resaltar lo que es, tal vez, el corolario central del trabajo y es pensarse las organizaciones como ecosistemas de innovación donde, además de promover “un ambiente propicio para la creatividad y la generación de ideas”, el autor abordará, así mismo, el papel central que juega la investigación como “un proceso fundamental de articulación con la innovación y la gestión del conocimiento”. Y una recomendación esencial dentro de las que señala el autor es precisamente la planeación de la investigación como fuente de la innovación, pues como lo advierte Bason (p. 35):

“La innovación en el sector público no es cuestión de suerte (Leadbeater, 2009a). Es un esfuerzo consciente. Requiere trabajo duro”. Y a diferencia del sector privado, es claro que la innovación y, en consecuencia, la gestión del cambio de las organizaciones en el sector público no solo está orientado a un proceso que se quiere participativo no solo por parte del personal mismo de la entidad, sino también de quienes serán depositarios de los cambios que se introduzcan dentro de las entidades del Estado.

Retomando de nuevo a Bason:

Como si dirigiera una orquesta sinfónica, la organización del sector público debe activar múltiples instrumentos, interactuando con todos a la vez. La capacidad de innovación se construye tanto a nivel contextual, estratégico y organizativo, como a nivel de las personas y la cultura. Implementar los procesos adecuados, facilitar la cocreación con la ciudadanía e impulsar el aprendizaje continuo son fundamentales. Y la valentía para liderar la innovación es esencial. (p. 30, traducción libre)

Esperamos, pues, que este libro del profesor Diego Alejandro Díaz Malagón sea un referente para repensar las entidades públicas y su adaptación a los cambios del entorno y las derivadas de sus propias dinámicas, con lo cual, una vez más, la Escuela Superior de Administración Pública busca socializar el conocimiento producido por los miembros de su comunidad académica, en este caso, el gestado en el marco de las actividades y desarrollos de la Escuela de Alto Gobierno.

**Jorge Iván Bula Escobar**  
Director Nacional  
Escuela Superior de Administración Pública

## Referencias

- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation*. Bristol University Press, Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgnsd>
- Crow, M. (2018). *Velocity of Change*. Community Conversation 2018. Arizona State University.
- Crozier, M. y Friedber, E. (1990). *El actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Galíndez, J. (2007). *La física cuántica en el pensamiento, la acción y el sistema neuronal*. Universidad de los Andes.
- Hernández Velasco, I. (2019, febrero 1). “El futuro será cuántico o no será”: Preguntas para entender qué es la física cuántica y cómo afecta nuestras vidas. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46833112>
- Leonhard, G. (2016). *Technology vs. Humanity. The coming clash between man and machine*. Fast Future Publishing.
- Markusson, N., Gjefsen, M. D., Stephens, J. C. y Tyfield, D. (2017). The political economy of technical fixes: The (mis)alignment of clean fossil and political regimes. *Energy Research & Social Science*, 23, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2016.11.004>
- Weber, M. (1983). *Economía y sociedad* (2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica.

## Introducción

- **LOS ECOSISTEMAS DE TRANSFORMACIÓN** organizacional se caracterizan por tener una estructura compuesta por equipos ágiles interconectados, diseñados para prever, adaptarse y ofrecer soluciones novedosas a los crecientes cambios. Estos equipos operan con una mentalidad veloz y enérgica, emulando el espíritu de *startups* internas, y guiados por un propósito común: generar valor para toda la organización (Cabrera, 2020). La creación de un ecosistema de transformación organizacional conecta y facilita una mayor capacidad de adaptación y respuesta ante los cambios en el entorno de las organizaciones.

Un ecosistema de transformación juega un papel esencial al fomentar una cultura de cambio positiva y receptiva en la organización. Al proporcionar las estrategias y herramientas necesarias para guiar y acompañar a los colaboradores durante los procesos de adaptación a nuevas circunstancias, se logra una transición fluida y una mayor aceptación de los cambios. Esto impulsa la eficiencia y la productividad en la institución, ya que los colaboradores están más dispuestos y preparados para abrazar los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno empresarial en constante transformación.

La gestión del cambio y del conocimiento en el ecosistema de transformación se convierte en un activo valioso para la organización al reconocer la importancia del conocimiento y la experiencia interna. La captura, creación, almacenamiento y difusión del conocimiento permiten tomar decisiones de manera informada y una aplicación efectiva de lecciones aprendidas. Es así que, con un acceso adecuado al conocimiento, la organización puede optimizar los procesos, evitar errores previos y capitalizar las mejores prácticas, impulsando de esta manera la mejora continua y la eficacia en sus operaciones. Además, la gestión del conocimiento facilita la innovación y la creatividad al brindar una base sólida para el desarrollo de soluciones novedosas, así como la identificación de oportunidades disruptivas que impulsan el crecimiento de la organización.

Además, la investigación se articula en el ecosistema de transformación, dado que es de vital importancia para impulsar un crecimiento sostenible y una adaptación exitosa a un entorno organizacional en constante cambio. A través de la investigación se puede comprender mejor el contexto en el que opera la organización, así como los desafíos y necesidades. Esto facilita la identificación de áreas susceptibles de mejorar y la toma de decisiones estratégicas informadas, orientadas a maximizar el impacto y la eficacia de las acciones de transformación. La investigación es el proceso de indagación y estudio sistemático que busca obtener nuevos conocimientos, descubrir tendencias, identificar problemas y evaluar soluciones.

El conocimiento generado a través de la investigación es la base para la innovación, ya que proporciona información y datos fundamentales para la creación de nuevos productos, servicios o procesos mejorados. Entonces, la investigación proporciona ideas y conocimientos que actúan como insumos para la generación de soluciones innovadoras; de modo que la creatividad se nutre del conocimiento científico y de la exploración de nuevas posibilidades, lo que permite crear enfoques innovadores y originales para abordar los problemas y desafíos de la transformación en las organizaciones.

## Gestión del cambio organizacional

- **LOS SISTEMAS NATURALES Y SOCIALES** presentan cambios permanentes, pues requieren que su estructura se adapte a las dinámicas del entorno. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como los avances de la ciencia y la tecnología en las diferentes áreas del conocimiento, exigen a las organizaciones la gestión del cambio, ya que deben prever las transformaciones en las dinámicas organizacionales y sociales, para, de esta manera, adaptarse con el fin de permanecer como institución, atendiendo a las necesidades y demandas del contexto.

En este libro, también se presenta una descripción detallada de los modelos teóricos más destacados para entender la gestión del cambio en las organizaciones. El propósito es brindar una comprensión precisa de estos modelos, permitiendo a cada entidad elegir el enfoque que mejor se adapte a su contexto y al tipo de transformaciones que desean proyectar. Además, se aborda el concepto de cambio organizacional desde la perspectiva de la teoría de sistemas, analizando su interrelación con la innovación, la gestión del cambio y las diversas estrategias involucradas.

El mundo, la sociedad y las organizaciones públicas y privadas han estado en constante movimiento. Una causa de ello es el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que en las últimas tres décadas generaron de manera sistémica un cambio abismal que el mundo nunca había contemplado. Sumado a esto, la humanidad entera evidenció el cambio contundente generado a causa del covid-19, que tomó por sorpresa a todos los sectores de la sociedad.

Las circunstancias mencionadas hacen reflexionar sobre el hecho de que las transformaciones pueden llegar de manera paulatina o aparecen sin previo aviso, razón por la cual los seres humanos deben generar consciencia de que los cambios están vivos, presentes y latentes en cualquier ámbito de la vida.

Por ello, las organizaciones necesitan pensar constantemente las demandas que los cambios requieren y, a su vez, estar alineadas y atentas a las presiones del entorno y las necesidades impuestas por las circunstancias, ya que si no se está preparado para afrontar estructuralmente las transformaciones que se requieran o no se posee una actitud proactiva que las lleve a moverse en el tiempo justo, el proceso puede terminar en un sesgo prospectivo.

Las organizaciones deben tener muy claro por qué desean o requieren un cambio, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles son los resultados esperados (Grouard y Meston, 1996).

Además, las organizaciones también deben reconocer claramente el problema y el contexto a fin de identificar el método adecuado para gestionar el cambio, es decir, que:

Independientemente del enfoque o modelo que decida utilizar la organización para producir los cambios, es importante entender que estos no ocurren por generación espontánea, debido a la buena voluntad o solamente a las buenas intenciones. La posibilidad de los cambios depende de acciones claramente intencionadas y está ligada a la forma como la organización se enfoca para generar transformación. (Sandoval, 2014, p.168)

Por lo anterior, es pertinente que las organizaciones diseñen y estructuren de manera constante procesos de transformación, los cuales surjan de identificar problemáticas asociadas a reflexiones y evaluaciones periódicas de todos los procesos de la organización; es decir, que en cada área o nivel de la organización se reconozca la importancia de cambio, sin importar la naturaleza de este. Lo anterior permite tener una visión estratégica y clara del futuro de la organización; desarrollar un modelo claro, coherente y estructural de cambio; entender la situación actual; definir quién y qué necesita cambiar; identificar las barreras, líderes y facilitadores del cambio; y, por último, seleccionar la mejor estrategia o manera de cambiar.

La gestión del cambio organizacional es una disciplina o metodología que, originalmente, nació como concepto empresarial y comenzó después de la Segunda Guerra Mundial, haciendo hincapié en el crecimiento y la adaptación (Demers, 2007). Por ello, el cambio es visto como positivo y se equipara con progreso. Posteriormente, se fue construyendo en el ámbito del desarrollo y crecimiento de las organizaciones, en el cual permite llevar a cabo actividades conjuntas y medidas orientadas al inicio de una transformación profunda, bien sea de carácter público o privado.

De ahí que la gestión del cambio organizacional permite identificar problemas y posibles soluciones, las cuales se llevan a cabo mediante unas medidas tempranas de sensibilización, información y comunicación, que deben desarrollarse de manera permanente, construyendo un nivel alto de confianza y una participación activa de los funcionarios clave en todas las fases del proceso para inspirar optimismo, fomentar actitud positiva al cambio y así incrementar, no solo la viabilidad, sino la sostenibilidad de los procesos y sus resultados.

Por otra parte, Demenus y Márquez (2014) plantean que:

Evidentemente, los procesos de cambio no se concentran solamente en el contexto de un individuo, grupo u organización, se dan también en ámbitos proyectos y programas interinstitucionales que intervienen a nivel local, territorial, nacional o sectorial e incluso a nivel regional e internacional. (pp. 7-8)

Por ello, se han creado diferentes modelos o marcos de referencia para la gestión del cambio. Entre los más utilizados, con alcance organizacional, se incluyen los siguientes: el modelo ADKAR; modelo de Lewin; modelo de los 8 pasos de Kotter; modelo McKinsey 7-S; teorías curvas Kübler-Ross del cambio; y curva Rogers de difusión de la innovación (Castro, 2019).

### **Modelos de gestión del cambio**

Los modelos que se exponen brindan metodologías que se pueden llevar a la práctica según las necesidades de transformación, debido a que poseen características particulares correspondientes al tipo de cambio que la organización proyecta según su visión o naturaleza. De esta manera, se facilitan los procesos de modernización y reforma del Estado, y se impulsan cambios en el interior de las organizaciones, lo que implica adaptar sus modelos de gestión existentes y crear unos nuevos e innovadores para las entidades, que logren responder a las necesidades y demandas múltiples y cambiantes que la ciudadanía requiere (Demenus y Márquez, 2014).

1. El Modelo ADKAR es una metodología sencilla y eficiente para gestionar el cambio y está compuesta por 5 fases fáciles de implementar. Esta herramienta ha sido eficiente en sectores de la economía, gobierno, educación, entre otros. Las cinco palabras que conforman su nombre son un acrónimo en inglés que fundamentan o respaldan el modelo:

- A (*Awareness*): conciencia de la necesidad de cambio.
- D (*Desire*): deseo de participar y apoyar el cambio.
- K (*Knowledge*): conocimiento sobre cómo cambiar.
- A (*Ability*): capacidad para implementar las habilidades y comportamientos adquiridos.
- R (*Reinforcement*): refuerzo para sostener el cambio.

El modelo tiene como propósito que las instituciones den cumplimiento a metas u objetivos de manera colectiva y consciente, es decir, que toda la organización esté en función de un bienestar en el desarrollo de cada una de las actividades y procesos de manera

sistémica y armónica. Por lo tanto, la implementación de este modelo consiste, a su vez, en fortalecer la cultura, la identidad y el empoderamiento institucional.

El modelo ADKAR presenta varias ventajas en el ecosistema que hemos descrito. Su enfoque es claro y, al estar estructurado en cinco etapas, permite una comprensión profunda y progresiva del proceso de cambio en la organización. Es por ello que esta claridad facilita la comunicación y la alineación de todos los miembros del ecosistema hacia los objetivos de transformación. En virtud de lo anterior, promueve una participación activa y consciente de los colaboradores en cada etapa del cambio, esto no solo aumenta la aceptación del cambio, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad compartida en todo el ecosistema.

La metodología ADKAR se adapta bien a la gestión del conocimiento y a la cultura de innovación al enfocarse en la comprensión, habilidades y capacidad necesarias para llevar a cabo el cambio. Esta alineación refuerza el proceso de aprendizaje organizacional y facilita la transferencia de conocimientos y experiencias entre los participantes del ecosistema.

2. El Modelo de Lewin nace del psicólogo y filósofo Kurt Lewin, quien propuso tres niveles para el cambio, haciendo una relación con un cubo de hielo. Martínez *et al.* (2018) plantea que:

Un sistema es estable porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema. Las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio. (p.90)

Entonces, un cambio se produce cuando se distensionan las fuerzas que se ejercen sobre los procesos estables, y para que exista movimiento o cambios siempre se deben romper paradigmas y repensar cómo actualizar o mejorar y dar cumplimiento a las metas.

*Nivel 1 - Descongelamiento:* implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Se recomienda un plan de motivación y comunicación asertiva y

constante con toda la organización sobre los beneficios que trae consigo el cambio.

*Nivel 2 - Cambio:* es el movimiento a un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a transformar o mejorar prácticas. Es fundamental hacer énfasis en las conductas de capital humano, cómo son sus comportamientos, actitudes o hábitos dentro de la organización.

Para lograr un proceso significativo se recomienda llevar a cabo un proyecto o plan estructurado, con objetivos claros, fases de ejecución coordinadas y, a su vez, con líderes que brinden seguridad y confianza.

*Nivel 3 - Recongelamiento:* es estabilizar la organización a tal punto que brinde confianza y seguridad de manera sistémica, además, esto permite que se afiancen la cultura, normas, políticas y estructura organizacional. Es pertinente que una vez se hayan logrado cambios significativos, la organización plantee políticas institucionales donde el cambio se convierta en un hábito cultural y constante.

El modelo de Lewin ofrece varias ventajas dentro del ecosistema propuesto. Su enfoque en tres etapas —descongelamiento, cambio y recongelamiento— proporciona una estructura clara y secuencial para gestionar el cambio organizacional. Esto ayuda a reducir la resistencia al cambio al abordar tanto las barreras emocionales como las prácticas arraigadas. Además, el énfasis en la comunicación constante y en la participación activa de todos los niveles de la organización asegura un entendimiento común y un compromiso colectivo con el cambio. El modelo también se adapta bien a la implementación de proyectos y planes estructurados, permitiendo una dirección clara y una ejecución coordinada. En última instancia, su enfoque en el recongelamiento ayuda a consolidar los cambios en la cultura y las prácticas organizacionales, asegurando que el cambio se convierta en una parte integral y sostenible de la organización de manera sistémica.

3. El modelo de Kotter fue creado por el profesor de la Universidad de Harvard John Kotter, que ha propuesto un enfoque

práctico de cambio consistente en el que sí sucedan los cambios, es decir, busca un rompimiento de esquemas o procesos y que el cambio llegue a la acción en contexto entre el discurso y la práctica.

Los 8 pasos del modelo son los siguientes:

- i) Incrementar la urgencia de cambio: se trata de crear un ambiente donde toda la organización sienta y desee el cambio. Esto permite tanto empoderar y motivar a los colaboradores, como lograr construir escenarios de diálogo profundo e identificar amenazas que afectarían el proceso.
- ii) Constituir un equipo o una coalición sólida: implica identificar y formar líderes que influyan con miras a cumplir las metas propuestas para el cambio. Un proceso de empoderamiento de los líderes fortalece el trabajo en equipo, el cual brinda esquemas colectivos de pensamiento positivos para la solución de problemas.
- iii) Crear la visión para el cambio: consiste en diagnosticar el estado actual con el fin de planear el estado deseado al que la organización desea llegar; allí se analizan buenas y malas prácticas, procesos tecnológicos, clima laboral, entre otros. En este proceso, se crean metas y objetivos prospectivos que puedan ser medibles y alcanzables.
- iv) Comunicar la necesidad de cambio: es uno de los puntos más relevantes del proceso debido a que, si los colaboradores no están enterados de los planes o proyectos de la organización para el cambio, puede generarse una actitud de resistencia al cambio. Sin embargo, para evitar estos inconvenientes se debe planear, aplicar y evaluar un plan estratégico de comunicación donde el lenguaje sea pertinente, claro, preciso y conciso de forma acorde con cada nivel de los colaboradores.
- v) Derribar barreras: es crear un proceso en el cual se identifique, empodere y capacite a los líderes, generando confianza en los demás colaboradores. Asimismo, se deben crear estrategias de incentivos o recompensas para motivar a quienes apoyan y fortalecen los procesos de cambio.
- vi) Crear objetivos de corto plazo: permite evidenciar triunfos y logros en un periodo de tiempo, pues es importante ir

- demostrando que los cambios traen consigo beneficios. Esta fase debe estar alineada con la estrategia de comunicación.
- vii) Construir sobre el cambio: es una fase en la cual se miden o evalúan las metas trazadas, es un proceso de medición que permite reconocer buenas prácticas, así como nuevas ideas. Más aún, se continúa empoderando, capacitando y brindando incentivos a los líderes, ya que del capital humano depende un alto porcentaje del cambio en la organización. Es un ejercicio de pensar y repensar la estrategia.
  - viii) Anclar el cambio a la cultura organizacional: consiste en crear de manera sólida los valores institucionales, los saberes implícitos y explícitos que se tienen en común. También es crear acciones permanentes de fortalecimiento identitario con la organización, desde las formas de ser y sentir de sus colaboradores.

El modelo de los ocho pasos propuesto por Kotter se revela como una metodología altamente estructurada dentro del marco del ecosistema. Dado que las organizaciones se ven confrontadas con cambios constantes y la imperiosa necesidad de adaptarse, los ocho pasos delineados por este modelo se presentan como una estrategia que puede orientar de manera efectiva la transformación. La virtud fundamental de este modelo radica en su habilidad inherente para fusionar componentes esenciales del entorno organizacional, conectando de manera fluida la premura del cambio con el núcleo de la cultura institucional.

La estructura sinérgica de los ocho pasos del modelo responde a la naturaleza holística del ecosistema, inculcando desde la raíz una consciencia aguda sobre la necesidad de transformación y una genuina voluntad de participación. Este paradigma se encuentra profundamente enlazado con la sinfonía de gestión del conocimiento y la innovación, cultivando un terreno fértil donde la creación y diseminación del saber se fusionan con la pasión por la innovación. Los pilares del cambio, como la formación de coaliciones sólidas y la comunicación efectiva de la visión, actúan como arterias fundamentales para infundir vida a las estrategias de

transformación. La reconfiguración de la cultura organizacional se convierte en el último acto de dicha sinfonía, anclando los cambios en las fibras mismas de la entidad y erigiendo un monumento a la adaptabilidad en el corazón del ecosistema. En esta amalgama de pasos, el modelo no solo responde a los desafíos cambiantes, sino que también revela un camino estructurado del cambio.

4. El modelo McKinsey de las 7S está sustentado en que la organización desarrolle procesos de manera sistémica, es decir, en crear un ecosistema de buen vivir laboral en el cual se integren todas y cada una de las áreas, a fin de que los cambios se den de manera general y particular. Es por ello que la metodología se debe diseñar de manera participativa con líderes de cada nivel, para reconocer el conocimiento de los colaboradores.

**TABLA 1.** Modelo McKinsey de las 7S

<i>Strategy</i> (estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientemente definida.</li> <li>• Orientada al logro de metas y objetivos alienados a planes de acción.</li> <li>• Flexible y adaptable a contextos determinados.</li> </ul>
<i>Structure</i> (estructura organizativa u organigrama)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía organizacional.</li> <li>• Coordinación y liderazgo colectivo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Corresponsabilidad.</li> <li>• Planeación estratégica de comunicación.</li> </ul>
<i>Systems</i> (sistemas de información)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y actualización de sistemas y controles definidos.</li> <li>• Evaluación y seguimiento de controles.</li> <li>• Alineación sistemática de procesos internos.</li> </ul>
Shared values (valores compartidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Valores e identidad.</li> <li>• Procesos alineados con los valores.</li> </ul>
<i>Skills</i> (competencias y habilidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y construir permanentemente el estilo de liderazgo.</li> <li>• Reconocimiento y motivación constante al liderazgo.</li> <li>• Trabajo en equipo y solución de problemas.</li> <li>• Aprendizaje y capacitación permanente.</li> </ul>
<i>Style</i> (estilo de liderazgo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar, diagnosticar y valorar la salud mental de los colaboradores.</li> <li>• Comunicación permanente.</li> </ul>
<i>Staff</i> (equipo humano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar procesos y ambientes de gestión de conocimiento.</li> <li>• Potenciar la cultura organizacional.</li> </ul>

Fuente: adaptado de Hanafizadeh y Ravasan (2011).

El modelo es pertinente para diagnosticar la realidad de la organización en diferentes campos, es decir, logra identificar una situación actual y su método permite trabajar e identificar ideas o estrategias de manera colectiva para llegar a una situación deseada. Sin embargo, hay que llevar a cabo las actividades con líderes dispuestos a enfrentar de manera positiva cada fase del cambio.

La adaptación del modelo de las 7S de McKinsey en un ecosistema organizacional implica una comprensión profunda de cómo los siete elementos interactúan en el contexto de las partes internas y externas de la organización. Se requiere un análisis de las interacciones entre estos elementos y cómo influyen en las relaciones los actores asociados al cambio. Las estrategias existentes deben ser ajustadas o adaptadas para ser coherentes con las dinámicas del ecosistema, y es esencial involucrar actores externos en el proceso. Además, es fundamental que la planificación del cambio sea colaborativa y debe mantener una evaluación continua para asegurar que la organización opere de manera efectiva dentro de su entorno en constante evolución.

Es fundamental resaltar que este modelo proporciona una estructura holística para analizar y mejorar la organización. Al abordar los siete elementos interconectados —estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidad—, el modelo asegura una evaluación completa de la organización. Su enfoque en la interacción entre estos elementos permite identificar áreas de mejora y alinear la organización de manera integral. Además, su adaptabilidad lo hace relevante en diversos contextos, permitiendo a las organizaciones personalizar su enfoque según sus necesidades. La aplicación del modelo promueve la colaboración, la toma de decisiones informadas y la planificación efectiva del cambio, contribuyendo tanto a una gestión más efectiva, como a una mayor capacidad para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

5. La teoría curva del cambio, de la psiquiatra suiza Elisabeth Kübler-Ross (1969), es un modelo que nace a partir de estudios clínicos y se fundamenta en los procesos emocionales de las personas al enfrentarse a situaciones inesperadas, por ejemplo, la noticia de

la muerte a causa de una enfermedad terminal o el fallecimiento de un familiar. El cambio en las organizaciones en muchas ocasiones se da sin previo aviso, razón por la cual los colaboradores entran en etapas de miedo y pánico a lo desconocido. Por lo anterior, es fundamental tener en cuenta este enfoque en la construcción o planeación de la gestión del cambio, dado que, si la salud mental y las emociones de los colaboradores no se tienen presentes, el proceso tendrá una alta probabilidad de fracaso.

Es así como la doctora Kübler presenta cinco fases relacionadas con los siguientes estados emocionales: negación, enojo, depresión, miedo, negociación y aceptación. Lo anterior es pertinente para que los líderes de las organizaciones comprendan las etapas de las reacciones emocionales, de tal manera que los procesos de transición se faciliten y se tenga presente todo el apoyo requerido en el momento preciso.

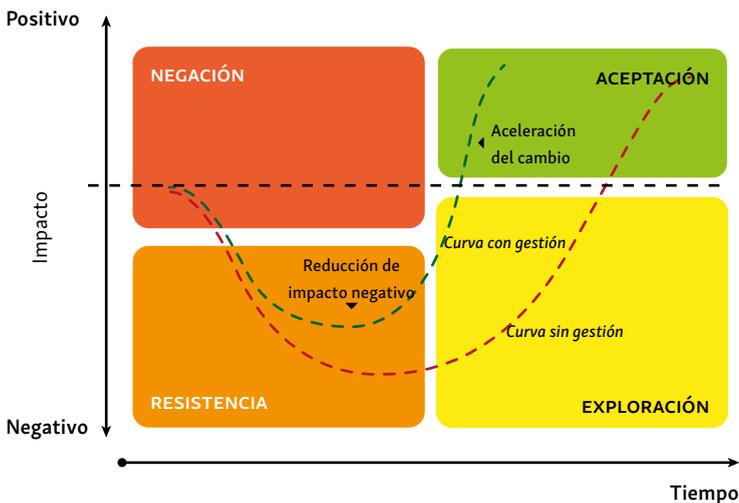
### **Etapas de la curva del cambio**

1. *Negación*: es una etapa en la cual la esperanza de que nada cambie está arraigada en la mente de los colaboradores, debido a la zona de confort que poseen, por considerar que lo aprendido en su campo laboral es la única forma de realizar sus actividades y, por lo tanto, se niegan al cambio. Esta postura genera sentimientos de tristeza y de desesperanza e, incluso, en algunos casos, aislamiento social o la falta de motivación; además, produce una confusión interna, evadiéndose la solución a los problemas actuales. Por esta razón se debe comunicar con claridad la situación real y los beneficios que traería el cambio.

2. *Resistencia*: etapa de los colaboradores en la que los sentimientos de frustración y de impotencia muchas veces aparecen debido a que no se realiza un proceso de comunicación previa, lo que genera enfado e ira y causa que se busque atribuir la culpa a algún factor, que puede ser personal o corporativo. Es una etapa crítica del proceso de transformación, sin embargo, hay que activar el proceso de comunicación recíproca, de escucha empática y dar respuesta a las inquietudes con un alto compromiso y de manera oportuna.

3. *Exploración*: es una etapa fundamental, debido a que el miedo empieza a quedar en el pasado de manera progresiva y se inicia una percepción positiva de oportunidades y mejoras, ya que, al entrar en diálogo sistémico con la organización, se reconoce que la transformación es pertinente y, por lo tanto, los colaboradores se disponen a aceptar las iniciativas con buena actitud. Sin embargo, es necesario que lo anterior esté acompañado de capacitación, reconocimiento e incentivos.

4. *Negociación y aceptación*: etapa esperanzadora en la cual no hay que bajar las actitudes positivas de los colaboradores, ya que las emociones no son estables, razón por la cual socializar los pequeños logros que se van consiguiendo es fundamental. Se reconoce el cambio e inicia un proceso de adaptación que se debe sostener en el tiempo con estrategias comunicativas que informen los beneficios que ha traído consigo la transformación en la organización; asimismo, celebrar y brindar un reconocimiento de gratitud.



**FIGURA 1.** Postulados del Modelo de Cambio de Kübler-Ross (curva del cambio)

Fuente: Activa Conocimiento (2023).

Es crucial tener presente la curva del cambio en el diseño del proceso o proyecto de transformación en la organización, a fin de predecir momentos de inestabilidad emocional, personal y colectiva (véase la figura 1). Por otra parte, se presentan ventajas cruciales en el contexto del ecosistema propuesto. Debido a que este modelo brinda una guía profunda para comprender y abordar las reacciones emocionales de los colaboradores. Es decir, la identificación y consideración de estas etapas permite a las instituciones anticipar y gestionar de manera efectiva los desafíos emocionales que acompañan cualquier proceso de transformación, y al reconocer que las reacciones iniciales de negación y resistencia son parte natural del proceso, las organizaciones pueden implementar estrategias de comunicación más empáticas y adecuadas, fomentando un diálogo constructivo que mitigue el temor al cambio y promueva una mayor aceptación.

Además, el modelo aporta un enfoque práctico para fomentar la adaptación al cambio. La etapa de exploración, donde se perciben oportunidades y mejoras, actúa como un trampolín hacia la negociación y aceptación del cambio. Esta progresión positiva se alinea perfectamente con la construcción de una cultura de transformación sostenible en el ecosistema. Aún más, la promoción de un diálogo abierto y constante, así como la celebración de los logros alcanzados, contribuyen a mantener una actitud favorable hacia los cambios y anclarlos en la cultura organizacional. Por lo tanto, en un ecosistema donde la salud mental y el bienestar emocional de los colaboradores son esenciales, la incorporación de las etapas de la curva del cambio de Kübler-Ross se revela como un enfoque valioso y sensitivo para lograr una gestión del cambio más exitosa y una mayor armonía en el entorno laboral.

Para finalizar, es importante resaltar que cada modelo se debe ajustar a las situaciones particulares de cada organización, debido a que no todos los cambios tienen los mismos ritmos ni se desarrollan de la misma forma. Además, una vez se ha iniciado un proceso de gestión del cambio, se debe procurar ser disciplinados y constantes, ya que dicho proceso puede fallar y los funcionarios

pueden adquirir una actitud escéptica que podría afectar futuros intentos. Por otra parte, la mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles.

La organización y sus líderes de cambio deben manejar diversas variables, pero es realmente imposible dominarlas todas. Por tal motivo, deben definirse muy bien los objetivos y los líderes deben asegurarse de controlar la dirección y la dinámica del proceso. (Sandoval, 2014, p. 168)

En definitiva, los cambios se llevan a cabo con una planeación estructurada que involucra orientación estratégica de la organización, alineada con la misión, estructuras y procesos, y como aspecto vital, la capacitación de sus colaboradores. El cambio es esencial por el potencial de sentido e identidad del que algunas veces carecen los funcionarios, de manera que las organizaciones no lograrán subsistir si no se adoptan posturas de transformación frente al cambio organizacional.

Por último, se brindan 6 claves de éxito para la gestión del cambio propuestas por la Universidad ESAN (2019):

1. Aumenta el éxito de proyectos e iniciativas. Además, mejora la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios constantes que sufre el mercado.
2. Permite aprovechar el talento humano. Al estandarizar la consistencia y eficiencia del trabajo, la gestión del cambio asegura que el activo de los colaboradores no sea pasado por alto. A medida que se producen cambios en la compañía, los empleados son capacitados para comprender sus nuevos roles y construir una cultura orientada al cambio.
3. Garantiza el crecimiento organizacional. La gestión del cambio fomenta la estabilidad, posicionamiento y el crecimiento futuro de la empresa al permitirle permanecer dinámica en el mercado.
4. Facilita los periodos de cambio comercial. Permite a las compañías mantener un estado constante de evolución. De este modo, los trabajadores permanecen motivados y productivos durante la introducción de nuevas tecnologías o procedimientos.

5. Aumenta la moral de los empleados. Impulsa la creación de equipos de trabajo y el enriquecimiento laboral. Gracias a estos factores, la productividad y la calidad de trabajo se ven beneficiadas, reduciendo los ciclos de producción.
6. Reduce los costos de una organización. Al tener colaboradores preparados para los cambios que se llevarán a cabo en los procesos, las empresas no necesitarán contratar personal externo. Eso permite la disminución de costos y la retención y satisfacción de los empleados.

### **El cambio como condición permanente**

Se ha atribuido a Heráclito de Éfeso la siguiente expresión: “todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en dos momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [...] la única constante es el cambio” (García, 1985). La anterior locución reconoce que el cambio es una constante en los organismos, las organizaciones y los individuos. Respecto al ámbito organizacional público, las palabras del filósofo presocrático son una invitación a la orientación de esfuerzos y recursos que permita comprender las oportunidades y amenazas que plantea el entorno de las organizaciones respecto de su objeto misional, lo cual implica, a su vez, la necesaria comprensión de fortalezas y retos internos.

Entonces, las palabras de Heráclito citadas permiten reconocer el cambio como una condición permanente de las organizaciones, entendiendo estas estructuras como organismos vivos, insertos en contextos que inciden sobre su estructura y cuyos cambios implican el desarrollo de una visión sistémica, la cual permita reconocer a las instituciones como el resultado de interacciones, que van más allá de sus estructuras internas y sus ámbitos de actuación.

Esta concepción de sistema dinámico, aportada por Bertalanffy (1989), reconoce que el cambio es la condición fundamental de la materia, la sustancia y las funciones de los sujetos, los organismos, y las organizaciones.

El cambio es una condición propia de organismos y organizaciones, y la intención y acciones orientadas a su comprensión significan la posibilidad de orientarlo de tal forma que estos sujetos faciliten y propicien las condiciones para su supervivencia y, con ello, la adaptación de sus características a las condiciones del entorno, y la incidencia y transformación de este y las características de otros entornos, a partir de la intención de generar cambios internos y propios.

Los ámbitos de gestión de los asuntos públicos experimentan continuas transformaciones, lo cual exige a las entidades estatales una lectura constante y un análisis profundo acerca de los fenómenos que benefician y afectan el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus promesas de valor, respecto de las necesidades, expectativas e intereses de la ciudadanía. Esto hace de la gestión del cambio el enfoque que facilita e impulsa en las organizaciones públicas las transformaciones pertinentes respecto de los cambios de su entorno y, a su vez, les permite a las entidades incidir en la construcción de escenarios de desarrollo, de forma acorde con el marco institucional, con las políticas públicas y los instrumentos de gestión pública organizacional, instituidos en el marco de los planes de desarrollo.

El anterior escenario implica el desarrollo de procesos e instrumentos de conocimiento y reconocimiento de las condiciones internas y de entorno de los organismos y organizaciones.

### **El entorno y el contexto**

Los organismos y las organizaciones están sujetos y dependen de las capacidades de sus integrantes para interactuar de forma sensible y flexible con las condiciones de su entorno. Dicha interacción determina de forma inevitable la orientación y posibilidades de su sostenibilidad, entendida esta como el reconocimiento social acerca de su utilidad, pertinencia y legitimidad institucional.

Ahora bien, la acción adaptativa de los organismos y organizaciones es un diálogo continuo y cambiante con las condiciones dinámicas del entorno, lo que implica la comprensión de las transformaciones que se generan en el exterior y frente a las cuales se plantean acciones o conductas de adaptación.

En este mismo sentido, Kotter (1997) plantea que la adaptación es una capacidad de organismos y organizaciones, mecanismo y condición para su sostenibilidad, en los siguientes términos:

Por muy comprensible que sea el temor a cambiar, no se puede olvidar que el entorno cambia con gran rapidez, que esta velocidad de cambio cada vez es mayor y que, por consiguiente, las empresas (organismos y organizaciones) no se pueden permitir el lujo de permanecer estáticas. (pp.13-22)

De esta forma, se puede entender el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones que experimentan las organizaciones y que se expresan en sus respuestas frente a fuerzas externas, y cuya comprensión, anticipación e interacción son fundamentales para su sostenibilidad, entendida esta como la posibilidad de asegurarse los medios para su supervivencia.

En un contexto de cambio constante, las organizaciones deben adaptarse para mantener su relevancia y legitimidad al proporcionar valores públicos útiles a la sociedad. Esta adaptación implica reconocer el cambio como una modificación técnica capaz de transformar aspectos estructurales, humanos y culturales cruciales para la sostenibilidad y el futuro de la organización (Gaskill *et al.*, 1993). Este enfoque garantiza la evolución constante y la capacidad de justificar la permanencia de la organización, a través de argumentos sólidos y la generación de aceptación.

Esta interacción genera un efecto en el entorno, además de transformar los textos internos de los organismos y las organizaciones, lo cual les permite a estos sujetos la adaptación a partir de la mejora de sus capacidades en un escenario de permanente influencia entre los individuos y su contexto.

En términos generales, el cambio es un concepto complejo, por lo que implica reconocer las características y criterios que permiten identificar un escenario en continua transformación, así como las causalidades que expliquen la afectación en el cumplimiento de metas o la oportunidad de iniciar transformaciones en su entorno institucional y social, con el fin de retomar el rumbo

y adoptar medidas previsivas a partir de los aprendizajes en el proceso adaptativo.

Se puede plantear que el cambio es un concepto estructurante de los relatos que narran la cotidianidad humana y cuyas construcciones también exponen y describen a las entidades públicas, expresando su carácter, orientaciones institucionales y objetivos de gestión.

Así las cosas, el cambio es una condición continua y permanente de los sujetos, de los organismos y de las organizaciones, lo cual impulsa a evidenciar procesos de adaptación y adecuación de las organizaciones públicas, conservando y gestionando los factores de aprovechamiento de las oportunidades que implica el cambio.

### **El cambio y la innovación organizacional**

La innovación es una serie de intentos deliberados de obtener beneficios anticipándose, adaptándose o generando transformaciones en un entorno, el cual está en continuo cambio (Díaz, 2018).

De esta forma, se puede decir que los beneficios de la innovación están determinados por la oportunidad de las organizaciones para reconocer sus necesidades y construir el conocimiento necesario para tomar la decisión de iniciar un proceso de gestión del cambio. Lo anterior permitiría a las instituciones identificar los avances o rezagos respecto del cumplimiento de resultados en un lapso de tiempo, a partir de lo cual podrán reconocer factores causantes de la baja capacidad de cumplimiento y, en ese sentido, gestionar las condiciones necesarias para optimizar la estructura organizacional, haciéndola adaptable, flexible y versátil frente a las transformaciones del entorno.

En resumen, el cambio organizacional es un fenómeno continuo e integrado por una serie de transformaciones —generadas a partir de fuerzas externas—, que pueden experimentar las organizaciones. De modo que se pone en cuestión su sostenibilidad o la posibilidad de proyectar los bienes públicos, el cumplimiento de su promesa de valor y las prácticas de conformidad con sus grupos de valor.

El cambio organizacional contribuye a que las organizaciones, a través de procesos de facilitación y moderación del trabajo colectivo, logren reconocer el origen, naturaleza e intensidad de los cambios, así como la magnitud, relevancia, impacto y la propia cualidad de generarlos. Esto le permitirá a una organización y, en general, a un grupo humano, con intereses y rasgos valorativos comunes, resistir en el tiempo, proceso en el cual el talento humano desempeña un rol relevante (Andersen, 2002).

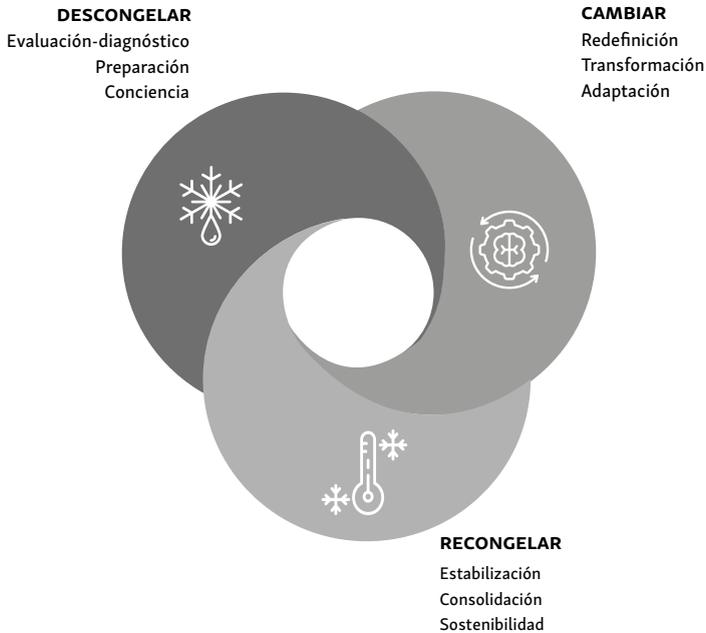
Aceptando en términos generales que una organización es una construcción humana, en la cual sus miembros comparten valores, expectativas e intereses, complementarios y concurrentes (López, 2013), el cambio, en términos institucionales, es la capacidad de una organización de transformar sus relatos y los textos internos que orientan su acción y la alinean con el logro de sus objetivos. Este proceso dependerá de la flexibilidad para articular capacidades, recursos y esfuerzos entre sus integrantes y herramientas, lo que implica, en todo caso, un conocimiento previo de las capacidades individuales y grupales.

A partir de lo planteado por López (2013), se puede proponer que un elemento fundamental para la innovación es el estudio del cambio y la gestión de las capacidades, lo cual le permite a una organización aprovechar estas, identificar retos y transformarlos para encontrar las oportunidades y problemáticas que generarían ventajas.

En conclusión, la gestión del cambio organizacional hace parte de un enfoque gerencial, orientado al ejercicio continuo de observación de las condiciones del entorno, identificando transformaciones en objetos clave para el alcance de los objetivos de las organizaciones. En el campo de la gestión pública, este proceso implica un ejercicio continuo de reconocimiento de la realidad institucional, a través de instrumentos de diálogo y diagnóstico que permitan a los servidores públicos apoyarse en argumentos para tomar decisiones, aumentando las posibilidades de alcanzar sus objetivos y facilitando el diálogo con diversos actores clave, de tal forma que se pueda construir nuevo conocimiento.

## Etapas en la gestión del cambio

Como se mencionó, diversos modelos han sido propuestos para la gestión del cambio organizacional. Uno de estos modelos, presentado por Lewin (1948), destaca tres etapas primordiales en el proceso de cambio: descongelar los valores antiguos (abrir los textos, procesos y la información existente para una evaluación crítica); cambiar (redefinir las relaciones y capacidades del talento humano y los instrumentos de gestión); y, finalmente, recongelar los nuevos valores (reconstituir los textos, procesos y formas de hacer) (véase la figura 2).



**FIGURA 2.** Etapas en la gestión del cambio

Fuente: elaboración propia a partir de Lewin (1948).

La etapa de descongelamiento en la gestión del cambio organizacional implica una comunicación efectiva y estructurada que genere confianza entre los miembros de la organización.

Es fundamental presentar argumentos sólidos y evidencias claras que respalden la necesidad de cambio, involucrando a todo el personal en un proceso de reflexión que trascienda lo meramente institucional. Además, esta etapa implica explorar los valores éticos y morales de las personas, ya que el cambio organizacional también puede afectar la percepción de lo correcto y lo adecuado.

Para avanzar en el proceso de cambio, es crucial diseñar actividades que fomenten la inclusión y el compromiso de los participantes. Estas actividades deben brindar un contexto adecuado para la reflexión y promover la flexibilidad en la forma de pensar y actuar. Al presentar experiencias significativas y argumentos persuasivos, se construye legitimidad y se generan vínculos de confianza que facilitan la autocrítica constructiva. De esta manera, se crea un ambiente propicio para la participación activa y la colaboración en la construcción creativa de nuevas soluciones y enfoques.

Durante el proceso de cambio, se aprovecha la inestabilidad generada como una oportunidad para fomentar nuevos valores, actitudes y oportunidades de desarrollo. Esto implica que los servidores públicos y colaboradores de la organización integren estas transformaciones en su comportamiento diario, tanto en su acción pública como en su vida personal. De esta manera, se busca que el servidor público se convierta en difusor de una forma de actuación ciudadana basada en los nuevos valores y en la generación de conocimiento, que se considera un valioso patrimonio público.

Sin embargo, es fundamental cerrar el proceso de cambio y estabilizar las transformaciones realizadas. Esta etapa de “recongelamiento” implica definir un nuevo marco de orientación, un texto o instrumento que guíe y genere una identidad arraigada en el talento humano. Esto permitirá que la organización se adapte y se establezca en la nueva situación, asegurando que los cambios se mantengan a largo plazo y que se conviertan en parte integral de la cultura organizacional.

En el ámbito de la gestión del cambio organizacional, es importante reconocer que cada organización es única y que cada contexto presenta desafíos y particularidades propias. Por lo tanto,

las organizaciones deben aspirar a crear un modelo propio que se adapte a su realidad, independientemente de las referencias existentes. Aunque los modelos y marcos de referencia pueden proporcionar orientación y mejores prácticas, cada organización debe tener en cuenta su contexto específico y las necesidades particulares de sus miembros.

Al desarrollar un modelo propio, las organizaciones tienen la oportunidad de integrar elementos que sean relevantes y significativos para su cultura, estructura y objetivos estratégicos. Esto implica considerar aspectos como los valores y principios organizacionales, la capacidad de adaptación, los recursos disponibles y las características del entorno. Al crear un modelo único, las organizaciones pueden diseñar un enfoque de cambio que se ajuste a su contexto, maximizando así las posibilidades de éxito y sostenibilidad en el tiempo.

Si bien las referencias y los modelos existentes pueden servir como punto de partida, es crucial que las organizaciones cuenten con el espacio y la libertad para adaptar, personalizar y crear su propio enfoque de gestión del cambio. Esto permitirá abordar los desafíos específicos y capitalizar las oportunidades únicas que se presentan en su entorno, promoviendo así una transformación efectiva, a medida que impulse el crecimiento y el éxito organizacional.

Es importante reconocer que la gestión del cambio y los ecosistemas de gestión están intrínsecamente vinculados en el contexto organizacional, ya que ambos buscan impulsar la adaptabilidad, la innovación y el crecimiento. Pues bien, la gestión del cambio se enfoca en guiar y facilitar la transformación organizacional; mientras que los ecosistemas de gestión promueven la integración y la sinergia de diferentes componentes, como el conocimiento, la innovación y la investigación. Al enlazar la gestión del cambio con los ecosistemas de gestión, las organizaciones pueden aprovechar plenamente las capacidades internas y externas, construyendo un entorno dinámico que propicie el aprendizaje, la colaboración y la evolución constante.

En el contexto actual, la gestión del conocimiento, la innovación y la investigación desempeñan un papel crucial en el desarrollo

y éxito de las organizaciones; la propuesta de crear un modelo propio de gestión del cambio se alinea perfectamente con estos componentes. Al diseñar un enfoque personalizado de cambio organizacional, las organizaciones pueden integrar los principios y las prácticas de los ecosistemas de gestión del conocimiento, la innovación y la investigación, convirtiéndolos en componentes fundamentales de su modelo.

El modelo propio debe reconocer la importancia del conocimiento como un activo estratégico, promoviendo su captura, creación, almacenamiento y transferencia efectiva dentro de la organización. Además, debe fomentar una cultura de innovación, la cual impulse la generación de nuevas ideas, la experimentación y la colaboración entre los integrantes de la organización. Asimismo, dicho modelo debe incluir la investigación como un proceso continuo para identificar tendencias, analizar el entorno y buscar oportunidades de mejorar y crecer.

Al alinear la gestión del cambio con los ecosistemas de gestión del conocimiento, la innovación y la investigación, se establece una sinergia poderosa que impulsa la transformación y el avance de la organización. Entonces, la gestión del cambio se convierte en un medio para promover una mentalidad de aprendizaje constante, la adopción de nuevas ideas y la implementación efectiva de prácticas innovadoras. Además, se asegura que el cambio organizacional esté respaldado por un enfoque basado en la evidencia y el conocimiento actualizado, lo que aumenta las posibilidades de éxito y adaptabilidad en un entorno en constante cambio.

### **¿Para qué sirve la gestión del cambio?**

La gestión del cambio sirve para facilitar y guiar las transformaciones organizacionales de manera planificada y efectiva. Proporciona un enfoque estructurado que permita manejar el proceso de cambio, desde la identificación de la necesidad de cambio hasta la implementación exitosa y la consolidación de nuevos enfoques. Al gestionar el cambio de manera adecuada se logra minimizar la resistencia, fomentar la adopción de nuevas

prácticas y maximizar los resultados positivos tanto para la organización como para sus miembros; de manera que es crucial para asegurar que las organizaciones se adapten y se mantengan competitivas en un entorno en constante evolución.

Por otro lado, la creación de ecosistemas de gestión se centra en fomentar la sinergia y la integración de diferentes componentes en una organización, como el conocimiento, la innovación y la investigación. Los ecosistemas de gestión proporcionan un marco para impulsar el intercambio de ideas, la colaboración, el aprendizaje continuo y la mejora constante; permiten que las organizaciones aprovechen su capital intelectual, desarrollen una cultura de innovación y establezcan prácticas efectivas de gestión del conocimiento. Además, los ecosistemas de gestión promueven la creación de un entorno favorable para el crecimiento y el desarrollo sostenible de la organización, facilitando la adaptabilidad y la respuesta ágil a los desafíos y oportunidades que surjan.

- Gestionar el cambio permite reconocer de forma continua las transformaciones que ocurren en el entorno y en el interior de las organizaciones, en un proceso de revisión permanente.
- Identificar capacidades de adaptación y adecuación de su entorno y el desarrollo de instrumentos para la estabilización organizacional y funcional con caracteres de temporalidad; sin perder de vista el cambio como un escenario recurrente y de continua gestión.
- Reconocer que los instrumentos de gestión son apenas construcciones con alcances temporales, cuyo permanente estudio, observación e intervención son fundamentales para evidenciar las necesidades de ajustes, de manera franca, aceptando la necesidad de ajustar, transformar, incorporar y aislar elementos de la organización de manera flexible, atendiendo en profundidad las transformaciones del entorno y la organización.

Para finalizar, se hace énfasis en que gestionar el cambio implica facilitar las condiciones para que los colaboradores de una

organización adquieran una mayor capacidad de pensamiento estratégico y adaptativo en condiciones de oportunidad. Esto permite reconocer y desplegar las competencias necesarias y las estructuras culturales que se requieren para el desarrollo de procesos críticos de reconocimiento de transformaciones organizacionales y sociales.

Lo anterior implica aunar esfuerzos para asumir liderazgos colectivos con miras al desarrollo de capacidades que les permitan a las personas construir un punto de vista crítico, un relato propio y contribuir a la construcción y reconstrucción de una organización, en la cual sea posible comprender y orientar de forma eficaz fortalezas, debilidades (interior), oportunidades y amenazas (exterior), hacia el logro de objetivos personales y grupales.

Ese liderazgo y empoderamiento se plantea como una capacidad colectiva, la cual se impulsa a través de facilitadores y promotores de las transformaciones (actores de cambio), permitiendo a las personas asumir la construcción de su destino y el destino de la organización, mediante el trabajo colectivo, como condición para el cumplimiento de sus objetivos, vinculando objetivos personales y organizacionales o colectivos que constituyen la base fundamental de las democracias contemporáneas (Senge *et al.*, 2000, pp.38-49).

Al desarrollar capacidades individuales y colectivas, las personas pueden comprender y orientar de manera efectiva las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas. Esto les permite alinear sus objetivos personales y grupales con los objetivos de la organización, trabajando en conjunto para lograr resultados exitosos.

La construcción de un punto de vista crítico y la participación activa de las personas fomentan la toma de decisiones informadas, la identificación de oportunidades para mejorar y la generación de ideas innovadoras. Al promover un enfoque colaborativo y empoderar a las personas para contribuir con sus habilidades y conocimientos, se crea un ambiente propicio para el crecimiento personal y grupal, así como para el logro de los objetivos organizacionales.

## **Los ámbitos de gestión en los asuntos públicos**

Los ámbitos de gestión en los asuntos públicos experimentan continuas transformaciones, lo cual exige a las entidades estatales una lectura constante y un análisis profundo acerca de los fenómenos que benefician y afectan el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus promesas de valor respecto de las necesidades, expectativas e intereses de la ciudadanía. Es por lo anterior que la gestión del cambio es necesaria y las organizaciones lo reconocen, lo tienen presente y son conscientes de que quienes se oponen al cambio tienen una alta probabilidad de quedar estancados en este mundo de constantes transformaciones. De ahí que, para generar y consolidar un cambio en las organizaciones, es fundamental que todos los colaboradores tengan presentes distintas posturas y metodologías para lograr el estado deseado. Por ello se abordan temas sustanciales del cambio como son la innovación, la gestión del conocimiento, gestión estratégica, cultura organizacional y el reconocimiento de la resistencia al cambio.

El presente apartado busca generar un conocimiento de los procesos de la gestión del cambio en las organizaciones, dado que para cada institución hay acciones orientadas con el fin de transformar prácticas de cambio con una mirada estratégica, organizada y adaptada a las necesidades de los entornos, la identidad organizacional y al tipo de servicio que ofrecen, en un marco general de innovación en dichos procesos.

Las organizaciones están constantemente presionadas para generar modificaciones en cuanto a sus metas, objetivos, estructuras y procesos, para poder estar alineadas con los cambios que el mundo y la globalización traen consigo. La manera de sobrevivir a estos fenómenos es tener conciencia de que los cambios están presentes. Por tal razón, la gestión del cambio es una herramienta o un método adecuado, acorde y claro, que facilita adaptarse a las transformaciones, permitiendo contrarrestar la resistencia de los colaboradores por no conocer o no saber, por no poder, y por no querer (Reig, 2000, citado en Macías *et al.*, 2019). Es así como el presente capítulo brinda una mirada a la gestión del cambio que

permita reconocer el contexto, rutas conceptuales y metodológicas que se alinean con las dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), el cual logra evolucionar y revolucionar en el interior de la organización, y por ende a sus colaboradores, garantizando el éxito organizacional.

El MIPG mejora la eficacia y eficiencia de las entidades gubernamentales, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos. Este enfoque se basa en la idea de que una gestión pública efectiva requiere una planificación estratégica sólida, la definición de indicadores y metas claras, la asignación adecuada de recursos y una gestión del talento humano orientada al logro de resultados.

El principal propósito del MIPG en su versión actualizada es contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, ya que se focaliza en las prácticas y procesos clave que ellas adelantan para convertir insumos en resultados, apuntando a transformar el Estado colombiano, de un Estado legislativo a un Estado prestador de servicios (Sentencia C-826/2008, Función Pública, 2019, p. 20) dado que:

El artículo 209 de la Constitución Política señala que: “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

El MIPG también se enfoca en desarrollar una cultura organizacional fundada en la información, el control y la evaluación, con el fin de facilitar la toma de decisiones y promover el mejoramiento continuo. Asimismo, se busca fomentar la participación ciudadana efectiva en la planeación, gestión y evaluación de las

entidades públicas. Por último, el MIPG tiene como propósito promover la coordinación entre las entidades públicas, con el objetivo de mejorar su gestión y desempeño.

Es pertinente articular los modelos de gestión del cambio y el MIPG de manera complementaria para lograr una transformación organizacional efectiva e integral en el ámbito público. De esta manera, se establece un enfoque sistemático para abordar los desafíos y resistencias que surgen durante la implementación del modelo. Esto implica identificar las necesidades de cambio, desarrollar estrategias de comunicación efectivas, involucrar a los colaboradores clave y establecer sistemas de seguimiento y evaluación.

Además, al alinear los objetivos del cambio con los objetivos del MIPG se crea una sinergia que impulsa la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades públicas. En esta misma línea, al utilizar herramientas y enfoques de gestión del cambio durante el proceso de implementación del MIPG se abordan los desafíos y resistencias específicos, facilitando así la adopción de nuevas prácticas y el logro de las metas establecidas. Esta combinación de enfoques fortalece la capacidad de cambio de las organizaciones públicas y promueve la implementación exitosa del MIPG, generando resultados positivos y sostenibles.

En suma, es necesario crear un ecosistema de gestión del cambio, dado que gracias a este se establece un entorno propicio para gestionar de manera integral los procesos de cambio organizacional, alineando las prácticas y los recursos necesarios con los objetivos del MIPG. Esto implica desarrollar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad, la innovación y el mejoramiento continuo como componentes esenciales para alcanzar los resultados deseados.

La articulación de los modelos de gestión del cambio y el MIPG dentro del ecosistema de gestión del cambio permite una sinergia entre las diferentes dimensiones del cambio organizacional. Así, se integran aspectos como la planificación estratégica, la gestión por resultados, el control interno y la gestión del talento humano, lo cual fortalece la coherencia y la alineación en la implementación del MIPG.

Al desarrollar un modelo propio que integre la gestión del cambio, la gestión del conocimiento, la innovación y la investigación, las organizaciones pueden aprovechar al máximo su capital intelectual y promover una cultura de aprendizaje y crecimiento, debido a que se fomenta la captura, creación y transferencia efectiva de conocimiento, lo cual impulsa el mejoramiento continuo en la organización. Además, se promueve la participación activa de los colaboradores y la generación de un ambiente propicio para la investigación y la experimentación.

La alineación con el MIPG proporciona un marco estructurado y coherente que orienta la planificación estratégica, la gestión por resultados, el control interno y la gestión del talento humano. Al integrar estos componentes en el modelo propio se fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en el uso de los recursos públicos.

Además, se crea un entorno en el cual se facilita la coordinación entre entidades públicas, promoviendo la colaboración y el intercambio de buenas prácticas. La participación ciudadana se fomenta activamente, permitiendo que los ciudadanos sean partícipes en la planificación, gestión y evaluación de las entidades públicas.

A pesar de ser una realidad latente, muchas veces esos cambios no son aplicados de una manera efectiva y contundente. De ahí que resulta sustancial tener en cuenta la innovación como un motor fundamental de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento. Las actividades de innovación constituyen efectivamente, junto con el capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas (Porter, 1999).

Es pertinente que durante la lectura se efectúe un análisis y se reflexione sobre la importancia de crear o diseñar ecosistemas de gestión del cambio, a fin de que los gestores de este logren pensar estratégicamente sobre cómo los ecosistemas de gestión del cambio pueden mejorar la capacidad de adaptación de la organización, promover la innovación y generar soluciones creativas. Esto ayuda a establecer una visión clara y orientar las acciones hacia

resultados significativos. Por lo anterior se orienta la reflexión desde las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo pueden los ecosistemas de gestión del cambio fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta de la organización frente a un entorno en constante evolución?
2. ¿De qué manera la integración de ecosistemas de gestión del cambio, gestión del conocimiento, innovación e investigación puede impulsar la generación de ideas y soluciones creativas dentro de la organización?
3. ¿Cuáles son los beneficios potenciales de crear un entorno que fomente la colaboración, el intercambio de conocimientos y la participación activa de los colaboradores en los procesos de cambio?
4. ¿Cómo pueden los ecosistemas de gestión del cambio ayudar a establecer una cultura organizacional que valore la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas en las prácticas de gestión?
5. ¿En qué medida la creación de un ecosistema de gestión del cambio alineado con el MIPG puede optimizar los esfuerzos para lograr una transformación organizacional exitosa y, al mismo tiempo, garantizar el cumplimiento normativo y el uso eficiente de los recursos públicos?

Las preguntas anteriores se plantean para reflexionar sobre la organización y sobre el proceso de aprendizaje, dado que en las etapas del cambio se evidencian actores con argumentos tanto a favor como en contra de las transformaciones. Es así que, para lograr un proceso significativo, se deben identificar los actores y dar un manejo estratégico de ambas partes, de manera que es necesario eliminar o neutralizar a aquellos actores que oponen resistencia y motivar a aquellos que están a favor del cambio.

### **Reconocer el contexto organizacional**

El cambio en las organizaciones es una condición permanente, reconocerlo implica observar e identificar cuándo un fenómeno se

configura como una ventaja o una amenaza para la organización. Esto implica indagar acerca de las causas de oportunidades y problemáticas que puede suscitar el cambio, tal es el punto de partida para su gestión a favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Determinar el contexto organizacional al crear un ecosistema de gestión del cambio es esencial para diseñar estrategias adaptadas y efectivas. Cada organización tiene su propia cultura, estructura y desafíos particulares, por lo que es crucial tener en cuenta estas características al implementar el cambio. Al considerar el contexto se puede adaptar el enfoque de cambio a la cultura existente, fomentando una mayor aceptación y participación de los colaboradores.

Además, al identificar los recursos y capacidades disponibles en la organización se pueden establecer estrategias realistas que optimicen la utilización de estos recursos y maximicen el éxito del cambio; y al reconocer los riesgos y las resistencias potenciales asociadas con el cambio en el contexto específico se pueden desarrollar estrategias para abordar las transformaciones de manera proactiva, minimizando los obstáculos y aumentando la probabilidad de éxito en la implementación de estas.

La comprensión del contexto organizacional también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas en el proceso de cambio. Asimismo, al conocer la estructura organizativa, los procesos internos y las dinámicas de la organización se pueden identificar las áreas que requieren mayor atención y enfoque durante la implementación del cambio. Por ello, se permite una planificación estratégica más precisa y una asignación efectiva de recursos, maximizando el impacto del cambio en la institución.

Para llevar a cabo una lectura del contexto, las organizaciones públicas deben analizar exhaustivamente los textos y documentos que definen su identidad y orientan su funcionamiento. Esto incluye la revisión de planes estratégicos, procesos, procedimientos y otros instrumentos que declaran los valores y objetivos de utilidad pública. Al hacerlo, se pueden identificar las problemáticas u

oportunidades que requieren atención y que pueden ser el punto de partida para la gestión del cambio. Esta evaluación permite comprender el contexto actual y establecer una base sólida para diseñar estrategias efectivas de cambio.

Por otra parte, se debe considerar el marco normativo y legal, ya que las organizaciones también operan conforme a estos. Es esencial tener en cuenta dichos marcos al gestionar el cambio, ya que establecen los límites y las pautas para tomar de decisiones, de modo que, al considerar este contexto normativo y legal, las organizaciones pueden garantizar que las acciones de cambio estén alineadas con las regulaciones y los requisitos jurídicos, evitando posibles conflictos y asegurando la sostenibilidad del cambio en el tiempo.

Además, es vital que se mida el impacto del valor público, ya que las organizaciones pueden evaluar los efectos potenciales de las iniciativas de cambio. Esto implica identificar cómo se alinean con los objetivos de utilidad pública y cómo contribuirán a mejorar los servicios, procesos y resultados en beneficio de la sociedad en general. Al priorizar las áreas de cambio que promueven un impacto significativo, las organizaciones logran asegurarse de que sus recursos se utilicen de manera efectiva y generen resultados tangibles que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

En la medida en que se debe considerar el valor público, reconocer el contexto para la gestión del cambio es generar legitimidad y confianza pública, ya que las organizaciones demuestran su compromiso con el bienestar común y la búsqueda del interés público. Esto fortalece la confianza de los ciudadanos en la capacidad de las organizaciones para generar cambios positivos y sostenibles, lo que conduce a una mayor colaboración y participación ciudadana en los procesos de cambio.

Dentro del ecosistema de la gestión del cambio es esencial fomentar la participación activa de los ciudadanos, ya que son ellos quienes se ven directamente afectados por las transformaciones implementadas. Al involucrar a los ciudadanos en el proceso de

cambio se promueve la transparencia, la inclusión y la rendición de cuentas, lo que, a su vez, refuerza la confianza de la sociedad en las organizaciones.

La colaboración y la participación ciudadana en los procesos de cambio también pueden aportar perspectivas diversas y conocimientos prácticos, enriqueciendo así la toma de decisiones y la implementación de acciones. Al tener en cuenta las voces y las necesidades de los ciudadanos, las organizaciones pueden diseñar estrategias más efectivas y relevantes, lo que aumenta la probabilidad de lograr cambios positivos y sostenibles en la sociedad.

Reconocer el contexto organizacional en la gestión del cambio es esencial para diseñar estrategias adaptadas y efectivas. Analizar los textos y documentos de soporte, considerar el marco normativo y evaluar el valor público permite establecer una base sólida y una dirección estratégica informada para el cambio. Al hacerlo, las organizaciones pueden identificar las áreas prioritarias, optimizar los recursos disponibles y abordar los riesgos y resistencias asociados. Asimismo, al considerar el valor público y fomentar la participación ciudadana, se fortalece la confianza de la sociedad en las organizaciones y se promueve una colaboración activa en los procesos de cambio. Esto contribuye a generar cambios positivos y sostenibles que impacten de manera significativa en el bienestar de la sociedad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Prevenir la resistencia al cambio**

Dentro del proceso de gestión del cambio es fundamental el componente humano, no importa la metodología que se quiera implementar, en cualquier ruta al cambio los colaboradores son elementos clave para obtener el éxito, de manera que se puede determinar la resistencia al cambio por las situaciones en las cuales los seres humanos modifican algunas rutinas o hábitos de vida o profesionales, pero se niegan a realizar algo nuevo o diferente por miedo o dificultad.

Espinosa y Ortega (2006) establecen que “la resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida del esquema de pensamiento y de acción vigente” (p. 52). En consecuencia, y frecuentemente, en las organizaciones los colaboradores generan bloqueos por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada, entre otros factores.

Las barreras de resistencia para el cambio son aspectos en la organización que dificultan la aceptación y la puesta en marcha de las propuestas de transformación. Algunas veces se dan debido a que algunas personas se benefician, mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a verse afectadas de modos distintos. No obstante, y siendo positivos, existe un porcentaje de personas que ven en el cambio una oportunidad para mejorar, aprender y superarse, debido a formas particulares de ser, pensar, sentir, y a una alta identidad de los colaboradores hacia el mejoramiento continuo de la organización. Otros factores que propician esta capacidad de adaptación a las transformaciones pueden ser la edad, experiencias previas, estar habituado a los cambios, así como la apertura y receptividad del sujeto frente a estas.

A continuación, se describen los tipos más frecuentes de resistencia al cambio, con el fin de que en la planeación de cualquier programa o proyecto de cambio se tengan en cuenta y no constituyan una dificultad para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Pues bien, Espinosa y Ortega (2006) describen tres tipos de resistencia:

1. Resistencia lógica: surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones.
2. Resistencia psicológica: se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de los empleados con respecto al cambio. Podría hablarse aquí de variables como el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo de la gerencia o el sentimiento de seguridad amenazada.

3. Resistencia sociológica: se expresa en términos de los intereses y valores del grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza.

Por otra parte, Reig (2000) menciona tres niveles de resistencia personal:

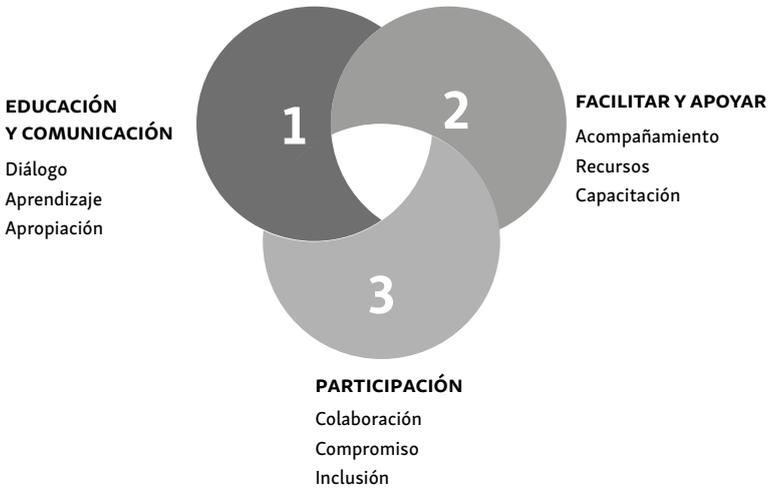
1. No saber: se refiere al desconocimiento del porqué del cambio y cómo hacerlo. La mayoría de las veces los integrantes de una organización no cambian porque no están conscientes de que existe una necesidad, no saben que tienen que cambiar o cómo deben llevar a cabo esos cambios. Esta demora inconsciente frente al cambio los mantiene en su zona de confort. Es fundamental elevar este nivel de resistencia al nivel de consciencia sobre la necesidad del cambio, así como proveer pautas claras sobre el impacto del cambio y cómo se puede lograr (Sánchez *et al.*, 2018, p. 47).
2. No poder: muestra las limitaciones y la falta de confianza en los saberes propios, el pensar que no se cuenta con lo suficiente para contribuir al objetivo. Este nivel sucede cuando las personas no cambian porque creen que es imposible lograrlo y por eso no hay intención de hacerlo. Si una persona no tiene confianza suficiente para superar las limitaciones y contribuir al objetivo, no va a tener productividad para el cambio. En este nivel de resistencia hay que promover la autoeficacia, identificando antiguos logros y recursos empleados, elevando así el nivel de confianza. Hay que trabajar en el autoconocimiento para determinar fortalezas, habilidades y saberes, y ver cuáles pueden o no aportar valor en el proceso de cambio, para plantear las estrategias para conseguirlo (Sánchez *et al.*, 2018, p. 48).
3. No querer: este punto se refiere a esa falta de compromiso y de disposición invadida por la inseguridad, que surgen de la percepción negativa. El cambio no sucede porque el individuo no está realmente comprometido con este. El proceso de cambio implica desaprender y modificar unas costumbres y

formas de trabajar para establecer nuevas maneras. La falta de compromiso es una cuestión de balance de pérdidas y ganancias. Si el empleado no entiende claramente el beneficio que le brindará el cambio a futuro, va a ser difícil que invierta en él (Sánchez *et al.*, 2018, p.48).

Según Espinosa y Ortega (2006) los factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio son:

- Factores económicos: los empleados se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas, perjudicando sus oportunidades individuales de desarrollo.
- Factores de incomodidad: el empleado se siente amenazado, puesto que su vida tenderá a ser más difícil al asignársele deberes adicionales.
- Factores de incertidumbre: lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores.
- Factores de simbología: los símbolos siempre representan algo diferente. Un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.
- Factores de relaciones personales: los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas.
- Factores de resentimiento: los empleados se sienten incómodos y resentidos porque creen que la nueva estructura traerá consigo un aumento de órdenes y controles.
- Factores de actitud de los sindicatos: estos grupos se resisten a los cambios porque, en ocasiones, la gerencia no consulta su opinión sobre la conveniencia del cambio.

La figura 3 muestra algunas tácticas que pueden ser utilizadas para prevenir los efectos negativos de la resistencia al cambio.



**FIGURA 3.** Técnicas para vencer la resistencia

Fuente: elaboración propia a partir de Espinosa y Ortega (2006, p. 55).

Sensibilizar a las personas ante el cambio a través de la capacitación de los colaboradores y la comunicación constante y abierta puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación. Asimismo, los líderes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de ello es ir comunicando los avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la participación por parte de todos los sujetos.

### **Diez claves de éxito para prevenir la resistencia al cambio**

Macías *et al.* (2019) estipularon como claves de éxito para prevenir la resistencia al cambio:

1. Caracterizar cuál es el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan.
2. Comunicación constante, clara, concreta, y transversal.

3. Informar falencias identificadas y las consecuencias de no realizar cambios. Un colaborador bien informado acoge las sugerencias y las disemina, por consiguiente, la resistencia desaparecerá.
4. Aclarar gradualmente las características, avances generales y específicos de los cambios.
5. Empoderar y capacitar a líderes con el fin de transmitir entusiasmo y confianza a los miembros de su grupo, para que cada uno cumpla con su parte y reconozca sus competencias para alcanzar las metas.
6. Compromiso de la dirección y generar logros a corto plazo, en articulación con estrategias de reconocimiento significativo.
7. Brindar apoyo emocional, mostrando empatía hacia los sentimientos y reacciones de todos los colaboradores.
8. Realizar contante participación de seguimiento colectivo con los miembros en el proceso de cambio. Dicha acción minimiza las reacciones opuestas y aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones.
9. Presentar los beneficios del cambio e identificar aliados para que se ejerza un efecto multiplicador, así generar compromiso común.
10. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo a fin de que los colaboradores puedan adaptarse a un entorno cambiante y a veces impredecible.

De esta forma, se hace fundamental para las organizaciones el diseño e implementación de un proceso de gestión de cambio que integre no solo un modelo alineado con la cultura organizacional, sino que involucre de manera contundente y primordial a todos los colaboradores; toda vez que cualquier cambio, bien sea operativo o tecnológico, no puede desligarse del capital humano. De ahí que el empoderamiento y reconocimiento del conocimiento de los colaboradores como factor de capital intelectual de la organización se conviertan en aspectos habilitadores primordiales en el proceso de cambio.

Según Sánchez *et al.* (2018), se debe realizar un proceso de reflexión sobre los posibles problemas de implementación para prever acciones de contingencia que los minimicen. Entonces, los cambios se deben realizar de forma gradual, con el fin de que el talento humano los vaya asimilando y empoderándose en cada una de las fases (p. 52). Por otra parte, una correcta planificación y plan de acción minimizan la resistencia que algunos colaboradores pueden generar.

Por último, pero no menos importante, se debe contemplar que todo cambio necesita tiempo para asimilar, acomodar y adaptar los procesos. Es decir, se requiere una fase de sensibilización para afrontar el cambio en cada etapa y socializar los pequeños logros que se van consiguiendo, para que el personal se involucre con el aporte de soluciones para los nuevos problemas que van apareciendo (Espinosa y Ortega, 2006).



## El cambio requiere habilidades humanas

- **LA GESTIÓN DEL CAMBIO** es un ambiente de transformación personal y colaborativo, en el cual se reconocen capacidades y competencias laborales. Se propone un postulado básico del *desarrollo a escala humana* por Manfred Arthur Max-Neef, galardonado con el premio Right Livelihood Award, considerado el Premio Nobel Alternativo de economía en 1983. Este abarca una serie de posturas para identificar necesidades humanas básicas y, en consecuencia, pertinentes para un diagnóstico, con la finalidad de hacer una propuesta de cambio con enfoque humano.

Al examinar los procesos de gestión del cambio desde esta perspectiva, se pone énfasis en el desarrollo y reconocimiento de las capacidades y competencias laborales de los individuos. Se busca que los participantes comprendan el cambio como una oportunidad para el crecimiento personal y la colaboración efectiva. El enfoque humano propuesto por Manfred Arthur Max-Neef proporciona una base sólida para identificar las necesidades humanas básicas y comprender cómo estas necesidades pueden ser satisfechas a través de un proceso de cambio adecuado.

Este enfoque considera que el cambio organizacional no solo se trata de implementar nuevas estructuras o procesos, sino también

de potenciar el desarrollo y bienestar de las personas involucradas. Al reconocer las capacidades y competencias laborales de los participantes, se puede diseñar un proceso de cambio que promueva el crecimiento individual y colectivo, generando un ambiente propicio para la colaboración y el mejoramiento continuos. Esto conduce a transformaciones sustentables y significativas en las organizaciones, donde se fomenta un enfoque humano que prioriza el bienestar y el desarrollo integral de las personas.

Se brindan pautas para orientar la reflexión sobre el desempeño y competencias individuales (metacognitivas) y colaborativas, que son necesarias para sensibilizar sobre el aprendizaje y adquisición de conocimiento, elementos fundamentales para transformar los procesos de cambio organizacional. Las estrategias de aprendizaje colaborativo permiten adquirir habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, que son competencias fundamentales de todo ser humano para poder enfrentar retos y problemas de cualquier índole.

Por último, se aborda el proceso de gestión del cambio, a partir de una mirada del diseño desde y para lo humano, una propuesta de transformación heurística estructurada en torno a cuatro áreas diferentes e interrelacionadas: visión para la transición; teorías del cambio; postura y actitud; y nuevas formas de diseñar. Finalmente, pretende identificar alternativas con mentalidad dispuesta al cambio y de relacionamiento con problemas de la cotidianidad.

Los factores que promueven el cambio pueden estar relacionados con aspectos externos, que pueden ser políticos, económicos, sociales, culturales, de salud pública, entre muchos otros. De igual forma, hay factores internos relacionados con infraestructura, la estructura formal de la organización, de tecnología, de procesos, de productos y servicios, de cultura organizacional (Acosta, 2002). Sin embargo, en cada uno de los aspectos mencionados está presente y latente el factor humano, como un eje transversal en el interior de cada uno de ellos. Por esta razón, en los proyectos de gestión del cambio organizacional es necesario tener presentes a los colaboradores de todo nivel, con el fin de que contribuyan y aporten de manera positiva todo lo relacionado con enfrentar el

proceso, sin que se vea como un problema o amenaza, sino todo lo contrario, de modo que los colaboradores sean parte activa y fundamental.

El cambio producido por un factor interno o externo genera cambios en los colaboradores, razón por la cual es necesario fortalecer capacidades y competencias laborales mediante procesos de capacitación y acompañamiento con líderes de la organización y profesionales especializados externos. Cuando los colaboradores reconocen el liderazgo y empoderamiento de sus pares o superiores en el proceso del cambio, se logra motivación e identidad colectiva. Además, los profesionales externos brindan recomendaciones viables y colaboran con la implementación de los procesos apropiados para aumentar la efectividad, dado que la mirada externa reconoce fallas, brinda objetividad e imparcialidad y, a su vez, propone métodos y técnicas para el cumplimiento de las metas trazadas.

Transformar las organizaciones significa estimular y empoderar a los colaboradores, dado que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. Este es el postulado básico del desarrollo a escala humana (Max-Neef, 1998). Considerando que el mejor proceso de gestión del cambio será aquel que permita potenciar más la calidad de vida de sus colaboradores, se debe procurar potenciar y articular aspectos de autocrecimiento, junto con valores sociales, es decir, categorías existenciales y categorías axiológicas. Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de ser, tener, hacer y estar; y, por otra parte, las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (ver tabla 1).

Las relaciones conceptuales de ambas categorías deben estar presentes como marco general de todo proceso de cambio con un enfoque humano, ya que está estructurado desde distintas dimensiones. Por lo tanto, si los seres humanos transforman su forma de vida, ello repercutirá de manera directa en las organizaciones.

En todos estos aspectos subyace un elemento común y fundamental: el factor humano, que atraviesa transversalmente todas

las dimensiones mencionadas. En los proyectos de gestión del cambio organizacional es imprescindible tener en cuenta a los colaboradores en todos los niveles de la organización, es esencial que se involucren y contribuyan de manera positiva en todo lo relacionado con el proceso de cambio.

Es importante que los colaboradores no vean el cambio como un problema o una amenaza, sino como una oportunidad para crecer y mejorar. Para lograr esto, es necesario que los sujetos sean considerados parte activa y valiosa en el proceso de cambio. Su participación, aportes y compromiso son elementos clave para el éxito de la gestión del cambio. Al reconocer la importancia del factor humano se pueden crear condiciones propicias para que los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos, lo que genera un ambiente de confianza y colaboración en el cual el cambio puede ser abordado de manera efectiva.

Es pertinente que la fase de estructurar los procesos de cambio organizacional en el componente humano se realice con un equipo interdisciplinar, debido a que el cambio no recae solo en el área o departamento de gestión humana, sino en un ámbito de cultura organizacional y todos son responsables del cambio, es decir, es una actividad transdisciplinar. No tiene sentido sanar a un individuo para luego devolverlo a un ambiente enfermo. Es así como Max-Neef (1998) plantea:

Cada disciplina, en la medida en que se ha hecho más reduccionista y tecnocrática, ha creado su propio ámbito de deshumanización. Volver a humanizarnos desde dentro de cada disciplina es el gran desafío final. En otras palabras, solo la voluntad de apertura intelectual puede ser el cimiento fecundo para cualquier diálogo o esfuerzo transdisciplinario que tenga sentido y que apunte a la solución de las problemáticas reales que afectan a nuestro mundo actual. (p. 20)

La siguiente tabla permite reconocer dimensiones del ser humano en cuanto a necesidades y satisfactores, una ruta ardua pero pertinente para diagnosticar, planificar y evaluar un proceso

de cambio basado en datos del estado actual de los colaboradores en todo nivel de la organización. Además, es necesario que cada una de las fases se lleve a cabo de manera colectiva y participativa.

**TABLA 2.** Matriz de necesidades y satisfactores

<b>(*)(**)</b>	<b>Ser</b>	<b>Tener</b>	<b>Hacer</b>	<b>Estar</b>
Subsistencia	(1) Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	(2) Alimentación, abrigo, trabajo	(3) Alimentar, procrear, descansar, trabajar	(4) Entorno vital, entorno social
Protección	(5) Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	(6) Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	(7) Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	(8) Entorno vital, entorno social, morada
Afecto	(9) Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	(10) Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	(11) Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	(12) Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
Entendimiento	(13) Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	(14) Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	(15) Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	(16) Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia

(*)(**)	Ser	Tener	Hacer	Estar
Participación	(17) Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción entrega, respeto, pasión humor	(18) Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	(19) Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	(20) Ámbitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias
Ocio	(21) Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	(22) Juegos, espectáculos, fiestas, calma	(23) Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	(24) Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
Creación	(25) Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	(26) Habilidades, destrezas, método, trabajo	(27) Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	(28) Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
Identidad	(29) Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	(30) Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	(31) Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	(32) Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
Libertad	(33) Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	(34) Igualdad de derechos	(35) Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	(36) Plasticidad espacio-temporal

Fuente: Max-Neef (1998, pp.58-59).

Un enfoque centrado en el ser humano, que considera una perspectiva centrada en él mismo, coloca a las personas en el foco del proceso de cambio y busca satisfacer sus necesidades de manera integral. Esto promueve una perspectiva más humana y empática en la gestión del cambio, fomentando el bienestar y la calidad de vida de los individuos involucrados, ayudando a enfocar los esfuerzos de cambio en las áreas que tienen un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades de las personas. Cuando hay claridad sobre las necesidades prioritarias, se pueden diseñar estrategias y acciones de cambio que las aborden de manera efectiva, generando un mayor impacto positivo en el bienestar y la motivación de los colaboradores.

La matriz de necesidades y satisfactores de Max-Neef es importante en la creación de un ecosistema de gestión del cambio porque permite un enfoque integral de las necesidades humanas, analiza los satisfactores existentes, promueve satisfactores sinérgicos así como el bienestar y la participación de las personas involucradas. Al considerar estas dimensiones se puede diseñar un proceso de cambio más efectivo, sostenible y centrado en las necesidades de las personas, generando un impacto positivo en la organización y en el bienestar de los sujetos.

Cada componente de la tabla de necesidades básicas (tabla 2) representa una dimensión específica de las necesidades humanas, por lo cual se hace necesario diseñar instrumentos de evaluación alineados con cada componente, para así obtener una comprensión más precisa y detallada sobre cómo se satisfacen o no estas necesidades en el contexto organizacional. Esto permite identificar de manera más efectiva las áreas que requieren atención y las oportunidades de mejoramiento en el proceso de cambio.

- Diseñar y validar instrumentos alineados con cada componente de la tabla 2.<sup>1</sup>
- Encuestas cuantitativas y cualitativas.
- Entrevistas.
- Grupos focales por niveles.

---

1 Consultar texto base “Desarrollo a escala humana” para profundizar en los conceptos: <https://core.ac.uk/download/pdf/17276741.pdf>

- Observación de registro visual y verificable de lo que se pretende conocer.
- Aplicar los instrumentos en todo nivel y área de la organización.
- Sistematizar y clasificar la información recolectada.
- Analizar los datos e información.
- Planear acciones de mejoramiento en equipos transversales e interdisciplinarios, a partir de la interpretación de información.
- Implementar las acciones para el cambio.
- Medir o evaluar con instrumentos adecuados constantemente cada uno de los procesos.
- Sistematizar buenas prácticas en un marco de gestión integral de conocimiento y la innovación.

En virtud de este proceso, es posible implementar acciones que generen aprendizajes significativos individuales y grupales, de acuerdo a necesidades específicas, dado que parten de problemas que la organización reconoce; afianza el trabajo en equipo; potencia el aprendizaje organizacional; da lugar a que el colaborador —en el momento en que se encuentre en otros escenarios donde se conformen equipos de trabajo— de manera implícita lidere procesos, planifique, delegue y acompañe tareas, tome decisiones con foco en los factores internos del grupo, motive a sus compañeros, ponga en práctica lo aprendido y posibilite la creatividad y la innovación.

En definitiva, aplicar estrategias para reconocer dimensiones del ser humano en cuanto a necesidades y satisfactores de manera participativa permite adquirir habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que son fundamentales para que toda persona pueda enfrentar retos y problemas de cualquier índole. Potenciar el cambio con un enfoque antropocéntrico significa lograr reconocer otras posturas y formas de pensar en diferentes niveles y procesos.

Implementar en la organización procesos de construcción de conocimiento colectivo genera mejores y mayores resultados que si el proceso se realizara de manera individual o si simplemente se sumaran las partes generadas por separado. Según Lévy (2004), nadie posee todo el conocimiento, pero cada individuo aporta algo

único y valioso. El conocimiento se encuentra distribuido en el conjunto de la humanidad, y la inteligencia colectiva surge cuando se valora, coordina y moviliza de manera colaborativa en tiempo real.

Este enfoque reconoce que la inteligencia colectiva se nutre de la cultura y se fortalece a medida que se fomenta y se comparte. Al aprovechar esta inteligencia colectiva, las organizaciones pueden acceder a una variedad de perspectivas y conocimientos, potenciando así la innovación, la toma de decisiones más informadas y la generación de soluciones más efectivas y contextualizadas.

La gestión del cambio implica reconocer la importancia del conocimiento colectivo, la diversidad de perspectivas y las necesidades humanas en el proceso de cambio. Al valorar y movilizar el conocimiento y las experiencias de todos los miembros de la organización, así como cuando se diseñan estrategias que aborden las necesidades básicas de las personas, se promueve un enfoque más humano, participativo y efectivo en la gestión del cambio. Esto facilita la generación de soluciones innovadoras, la adaptabilidad y el bienestar de los colaboradores, así como el logro de resultados positivos y sostenibles en la organización.

En la medida en que se involucra a las personas en el proceso de reconocer sus propias necesidades y satisfactores, se fomenta el desarrollo de habilidades de autoconocimiento y autoempoderamiento, debido a que los colaboradores aprenden a identificar y expresar sus necesidades de manera clara y efectiva, lo que les permite tomar un rol activo en la búsqueda de soluciones y en la toma de decisiones que impactan su vida personal y profesional. Este desarrollo de habilidades fortalece su capacidad para enfrentar desafíos y resolver problemas de manera autónoma.

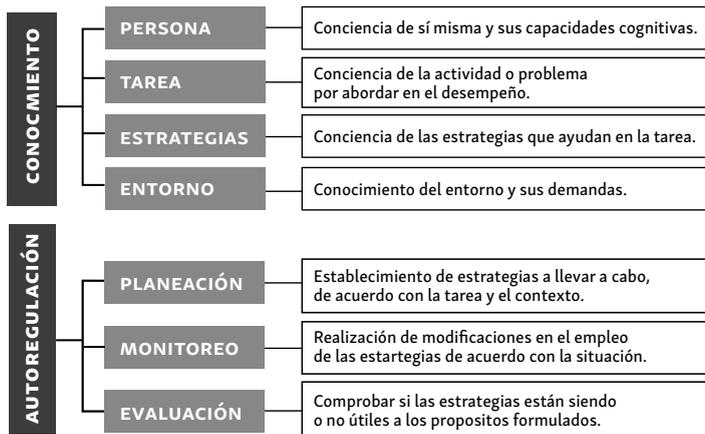
Además, al promover un enfoque humano en el cambio organizacional, se abren espacios para reconocer otras posturas y formas de pensar en diferentes niveles y procesos. La participación activa de las personas en la identificación y satisfacción de sus necesidades implica escuchar y valorar diferentes perspectivas, lo que enriquece la comprensión y la toma de decisiones. Esta diversidad de posturas y formas de pensar permite abordar los retos y problemas desde diferentes ángulos, lo que aumenta las

posibilidades de encontrar soluciones innovadoras y efectivas. Por lo tanto, fomenta la construcción de un ambiente colaborativo y de aprendizaje mutuo, en el cual se promueven la tolerancia, el respeto y la apertura hacia la diversidad de pensamiento.

## Fortalecer competencias individuales

Realizar un proceso de cambio organizacional con énfasis en los colaboradores requiere fortalecer las competencias individuales, las cuales deben orientarse hacia la reflexión sobre el desempeño, además de que lo autorregulen, es decir, lo mejoren. Esto favorece que puedan realizar un aprendizaje significativo y actúen ante los problemas con todos los recursos personales disponibles (Tobón, 2010, p. 81). Así, lograr un cambio de manera personal repercute en crear ambientes laborales que fomenten la cultura del aprendizaje constante.

Por lo anterior, es pertinente tener en cuenta procesos mentales, así como la planeación, monitoreo y evaluación de estos, de manera que se apliquen a los diferentes procesos relacionados con el desempeño competencial (figura 4).



**FIGURA 4.** Procesos metacognitivos básicos

Fuente: adaptada de Tobón (2007, p.167).

Tener en cuenta los procesos mentales de aprendizaje en el fortalecimiento de las competencias individuales permite que se lleven a cabo las metas de gestión del cambio, dado que se asume con responsabilidad y autorregulación cada actividad; además, se controla y monitorea su desempeño. Sin embargo, Tobón (2007) plantea que se deben tener en cuenta procesos de desempeño y estrategias en cuanto a la sensibilización, atención, adquisición, personalización y control, recuperación, actuación, transferencia, cooperación y evaluación.

**TABLA 3.** Proceso de desempeño y regulación

<b>Sensibilización</b>	Se toma conocimiento del estado afectivo-motivacional y se autorregula mediante la planeación de estrategias que optimicen los procesos. Dichas estrategias se monitorean y evalúan de acuerdo con el logro de la meta.
<b>Atención</b>	Consiste en el conocimiento del estado atencional, con el fin de planificar estrategias para optimizarlo, evaluando de forma permanente su contribución a la actividad.
<b>Adquisición</b>	Es comprender la manera en que se está incorporando la información del contexto en el procesamiento cognitivo y su almacenamiento. Asimismo, se busca determinar qué se sabe y qué se necesita saber de acuerdo con la tarea. A partir de lo anterior, se ponen en acción estrategias para aumentar la calidad de este proceso, lo cual implica llevar a cabo cambios de acuerdo con lo que arroja la evaluación continua.
<b>Personalización</b>	Consiste en el conocimiento de cómo se está personalizando la información y de qué manera se necesita personalizar, planeándose estrategias para ello con base en la visión de todo el proceso.
<b>Recuperación</b>	Reflexión consiente sobre la información que se necesita recuperar y conciencia de cómo se está llevando a cabo este proceso de acuerdo con los objetivos. A partir de ello se planean estrategias de potencialización de la recuperación de información en la memoria a largo plazo.

<b>Cooperación</b>	Es conocer el tipo de interacción social requerido por la situación, cómo se está dando, sus logros y dificultades. Luego, a partir de este conocimiento, se planean acciones para mejorar el proceso cooperativo.
<b>Transferencia</b>	Implica el conocimiento sobre cómo se está transfiriendo el aprendizaje y las competencias poseídas a nuevas situaciones, implementando procesos de planificación, monitoreo y evaluación que optimicen este proceso.
<b>Actuación</b>	Conocimiento de cómo se está actuando en la realidad y de cómo se debería actuar de acuerdo con las características de la situación. Planeación de estrategias para apoyar la actuación idónea, modificando el curso de estas cuando sea necesario.
<b>Evaluación</b>	Conciencia de cómo se está evaluando el procesamiento de la información y de cómo se debería evaluar. Con base en esta información se optimiza la evaluación mediante la planeación y regulación de dicho proceso.

Fuente: adaptado de Tobón (2007, pp.168-170).

Para implementar estrategias de fortalecimiento de competencias, es fundamental llevar a cabo procesos de regulación y de control continuo, es decir, medir la curva de aprendizaje y mejoramiento de los procesos y a su vez de los colaboradores. Para ello se van implementando ajustes de acuerdo con los cambios que se van produciendo en el transcurso de la actividad, con el objetivo de alcanzar las metas perseguidas (Monereo, *et al.*, 1999, citado en Tobón, 2007). De manera que, establecer relaciones entre los cambios particulares de la organización y los colaboradores, permite un logro significativo y equilibrado en la organización.

### **Aprender a desaprender para re-aprender**

Dispenza (2012) dice que “Si queremos cambiar algún aspecto de nuestra realidad, tenemos que pensar, sentir y actuar de nuevas formas, tenemos que ‘ser’ distintos en cuanto a cómo respondemos

a las experiencias” (p. 49). En otras palabras, un estado de cambio debe pasar por la mente para lograr obtener nuevos resultados, el cambio es ver y entender el mundo y la realidad desde distintas perspectivas con el fin de abrir la mente a nuevas posturas, experiencias y conocimientos. La vida cambia cuando se cambia la forma de pensar.

La sociedad y las personas cambian fácilmente cuando de tendencias se trata, por ejemplo, la moda del vestuario, una serie en alguna plataforma de entretenimiento, el estilo de los muebles de la casa. Sin embargo, cuando se trata de los pensamientos, opiniones (políticas, religiosas) o prácticas laborales, se tiende a no ser muy flexibles. Se genera burla cuando alguien no ha cambiado el dispositivo móvil de hace diez años, pero las personas se aferran a las opiniones que se formaron en el mismo año, de modo que se presta atención a las ideas que hacen sentir bien, en vez de abrir la mente a ideas nuevas que posibilitan pensar de otra forma o cuestionar la realidad.

El verdadero cambio inicia con la transformación de la mente, dado que el uso permanente de modelos mentales hace que muchos comportamientos sean inconscientes, mientras que no se tome conciencia a nivel individual de la necesidad del cambio, este es imposible (Manrique, 1997). Desde una perspectiva cognitiva, algunos psicólogos han señalado que los seres humanos prefieren la comodidad de lo tradicional que asumir nuevos retos de pensamiento para encontrar nuevos caminos, lo cual denominan “pereza cognitiva” (Susan, 2013, citado en Grant, 2021, p. 17). Sin embargo, se sabe que cambiar las prácticas con las cuales se ha llevado a cabo alguna actividad es como nadar a contracorriente, en efecto, ello requiere un proceso de pensamiento sobre el nuevo aprendizaje, lo cual requiere asimilar, acomodar y adaptar la nueva información hasta convertirla en conocimiento.

No hace falta llegar a extremos para identificar la necesidad del cambio, por ejemplo, Dispenza (2012) plantea lo siguiente:

No es necesario sufrir una crisis, un trauma, una pérdida, una enfermedad o una tragedia para ponernos a analizar quién

somos, qué estamos haciendo, cómo estamos viviendo, qué estamos sintiendo y en qué creemos o qué sabemos para cambiar de verdad. A menudo tiene que darse la peor situación posible para que empecemos a hacer cambios positivos para nuestra salud, relaciones, profesión, familia y futuro. Pero mi mensaje es: ¿Por qué esperar a que esto ocurra? (p.19)

Para obtener nuevos resultados es necesario cambiar de hábitos y reconsiderar nuevas prácticas, de lo contrario los resultados serán en gran medida los mismos. Es necesario ser conscientes de los beneficios que traen consigo los cambios, por lo tanto, se recomienda reconocer individual y colectivamente nuevas estrategias para llevar a cabo los procesos y procedimientos mediante acciones de capacitación en capacidades y competencias laborales que logren una formación integral de los colaboradores.

A veces es demasiado tarde para reconocer que se debía cambiar un hábito, una práctica o un comportamiento en particular, debido a que no es usual cuestionar la forma de ser o de hacer las cosas, lo cual puede representar un gran inconveniente. Sin embargo, para evitar caer en algún contratiempo es fundamental adquirir la costumbre de reconsiderar o repensar las formas en que estamos viviendo, liderando, trabajando, de tal manera que la reflexión constante sobre el ser, saber, hacer y el convivir permita desaprender para re-aprender.

Por lo anterior, es esencial prevenir acciones de rechazo al cambio en los colaboradores. Un significativo ejemplo de la negación al cambio que generó la caída de una de las firmas más potentes de la telefonía móvil es el caso de Mike Lazaridis, pues a pesar de que en 2009 Blackberry tenía una cobertura de más del 50 % en los Estados Unidos, luego de seis años esta cayó de forma extrema al 1 %. Considerar que una idea innovadora no se puede transformar es una forma de pensar que ha llevado a muchas personas y compañías a la quiebra.

Otro ejemplo relevante de los cambios en la historia de la humanidad es que, cerca de doscientos años después de Newton, Albert Einstein creó su famosa ecuación  $E = mc^2$ , la cual evidenció

que la energía y la materia están tan inextricablemente ligadas que son lo mismo. Su labor científica demostró que la materia y la energía son totalmente intercambiables. Esta teoría contradecía las ideas de Newton y Descartes, y marcaba el comienzo de una nueva comprensión sobre el funcionamiento del universo (Dispenza, 2012). En efecto, es importante reconocer que las organizaciones y las personas cambian a diario, razón por la cual es necesario, por un lado, reconsiderar las malas prácticas y, por otro, validar y afianzar las prácticas positivas.

Sin embargo, es común encontrar frases como:

- “Aquí eso no funciona”.
- “Mi experiencia me dice que las cosas no se hacen así”.
- “Eso es muy complejo, yo lo hago más fácil y como siempre lo he hecho”.
- “Eso es una política de momento por el cambio de gobierno”.
- “Yo ya estoy muy viejo para cambiar mi forma de trabajar”.

Estas son algunas de las actitudes con las que los gestores de cambio se pueden encontrar, dado que las personas consideran saber mucho por exceso de confianza, puesto que han realizado la misma actividad durante muchos años. Sin embargo, al momento de proponer una actividad que requiera otras destrezas, los resultados no son los más óptimos. Un ejemplo de ello es la relación entre estupidez y vanidad, denominado el efecto Dunning-Kruger, según el cual las personas con escaso nivel intelectual y cultural tienden sistemáticamente a pensar que saben más de lo que saben y a considerarse más inteligentes de lo que son.

Estudios psicológicos demostraron fielmente resultados sorprendentes, en un experimento consistente en medir las habilidades intelectuales y sociales de una serie de estudiantes y pedirles una autoevaluación posterior. Los más brillantes estimaban que estaban por debajo de la media; los mediocres se consideraban por encima de la media, y los menos dotados y más inútiles estaban convencidos de estar entre los mejores (De la Gándara, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que en los procesos de gestión del cambio se consideren estrategias

de formación y comunicación en todos los niveles, dado que es común encontrar colaboradores con resistencia al cambio y con actitudes poco positivas; ya que, algunas veces, a medida que se acumula experiencia se pierde humildad para adquirir nuevos conocimientos.

Estas observaciones, además de curiosas, parecen preocupantes, pues según ellas los más incompetentes no solo tienden a llegar a conclusiones erróneas y a tomar decisiones desafortunadas, sino que su incompetencia les impide darse cuenta de ello.

Grant (2021) identifica que una manera de resistencia al cambio frecuente en los colaboradores de las organizaciones es sostener “¡yo no tengo sesgos!, es decir, cuando alguna persona cree que es más objetiva que el resto” (p.47). Expone que este comportamiento es constante en personas listas, razón por la cual es pertinente establecer acciones encaminadas al cambio en el capital humano para todos los colaboradores y en todos los niveles.

Es necesario realizar procesos de sensibilización sobre la humildad intelectual, en los cuales la estrategia se debe enfocar en que los colaboradores reconozcan que no conocen o saben de un tema en específico, de modo que entiendan que se requiere un proceso de cambio que da inicio con la conciencia sobre la necesidad de aprender. En otras palabras, es el momento de implementar estrategias tanto de aprendizaje colaborativo y metacognitivo como de reflexión, y a su vez, mediciones periódicas del proceso.

Los grandes pensadores no tienen dudas porque sean impostores, sino que son conscientes de que no pueden poseer todo el conocimiento. No alardean de lo mucho que saben, todo lo contrario, se preocupan, ya que la búsqueda del conocimiento es infinita (Grant, 2021).

### **Trabajo en equipo o trabajo colaborativo**

Una estrategia para fortalecer los procesos de cambio es implementar acciones de trabajo colaborativo o en equipo. Ya que el conocimiento es descubierto en la interacción con otros, y es reconstruido mediante los conceptos que puedan asociarse,

relacionarse y ser expandidos a través de experiencias sociales situadas, es decir, que surjan de problemas reales y contextos específicos. Todo ello con el fin de fortalecer e impactar con soluciones innovadoras a los desafíos actuales de la sociedad y las organizaciones, de manera conjunta y entre los equipos de trabajo que han sido conformados.

La base del trabajo colaborativo es la cooperación. Y es común que en las actividades colaborativas los colaboradores se hagan responsables por separado para luego ensamblar los resultados individuales en un proyecto o actividad. En este proceso, es importante que el líder acompañe a su equipo con el fin de motivar a que todos sean responsables y reflexionen acerca de cuán eficaz es su trabajo colectivo y a que cada persona se sienta altamente comprometida con el aprendizaje de los demás integrantes, generando motivación personal por los aportes a la meta cumplida y por obtener un aprendizaje significativo y organizacional.

A partir de la teoría constructivista, el psicólogo y biólogo Jean Piaget enfatiza el valor de la interacción sociocognitiva y en la importancia de la coordinación entre participantes de un grupo. Por tanto, el proceso cognitivo que posibilita el conocimiento es ante todo social, es decir, ocurre en situaciones de intercambio gradual con otros, de confrontación a distintas posturas o planteamientos; de manera que resulta vencedor quien logra convencer, defender o argumentar su postura.

En esa misma línea, hay que mencionar al psicólogo ruso Lev Vygotsky, quien plantea que el aprendizaje colaborativo surge del intercambio y comunicación recíprocas con una meta de construcción conjunta. Es decir que es un proceso en el que cada persona aprende más de lo que aprendería por sí sola, como fruto de la interacción con los integrantes de cada grupo de estudio.

Por eso, no debe considerarse el funcionamiento cognitivo en términos de conciencia individual, sino “distribuido” en el entorno de herramientas y agentes sociales que en él intervienen (Roselli, 2007, citado en Vaillant y Manso, 2019, p. 23).

Para obtener éxito en el trabajo colaborativo, según Kaye (1993), es necesario contemplar:

- La interacción entre los miembros del grupo.
- Una meta compartida.
- Respeto mutuo y confianza, reconociendo en el otro a un igual.
- Múltiples formas de representación, creación y manipulación de espacios compartidos.
- Comunicación continua en ambientes formales o informales.
- Responsabilidad y corresponsabilidad.
- Actitud de saber escuchar las ideas de otros.
- Capacidad de ser crítico con las ideas expuestas por los demás.
- Destreza para reformular las opiniones de sus pares.
- Habilidad para reconstruir su pensamiento en procesos de análisis.
- Aptitud para reflexionar sobre sus propias acciones.

El trabajo colaborativo no solo potencia el aprendizaje en los ambientes laborales, también propicia que, en el momento en que el sujeto se encuentre en otros escenarios donde se conformen equipos de trabajo, de manera implícita lidere procesos, planifique, delegue y acompañe tareas, que tome decisiones con foco en los factores internos del grupo, motive a sus compañeros, ponga en práctica lo aprendido en su proceso de formación siendo creativo e innovador.

En definitiva, en tanto que el sujeto logra reconocer otras posturas y formas de pensar distintas a las suyas, aplicar estrategias de aprendizaje colaborativo permite adquirir habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que son competencias fundamentales de todo ser humano para poder enfrentar retos y problemas de cualquier índole. Por último, se evidencia que el proceso de gestión del cambio a través de esta forma de interacción genera mejores y mayores resultados que si el proceso se realizara de manera individual o que si se sumaran las partes generadas por separado.

### **El diseño desde y para lo humano**

La realidad cotidiana es culturalmente ubicua en distintos campos de la vida, por lo tanto, no es una tarea difícil realizar

cambios contundentes en los ambientes laborales. Es importante reconocer que las acciones frente a las rupturas implican ir más allá de la idea comúnmente aceptada de que el mundo funciona en términos de representaciones mentales individuales de un “problema” (Escobar, 2019). En la medida en que no es común ver la representación de la realidad de manera colectiva, y el pensamiento individual y egocentrista permea la sociedad, es necesario generar procesos de cambio con conciencia e intereses comunes de manera colaborativa, lo cual en la mayoría de los casos implica efectuar cambios significativos.

Al crear proyectos de cambio con orientación y bases en lo humano, y a su vez, con miradas individuales y colectivas, se configuran transformaciones sustanciales y sustentables, por lo anterior Macy (2007, citado en Escobar, 2019) plantea que:

Proporcionar un camino intelectual y práctico para pasar de una “sociedad de crecimiento industrial” auto-destructiva a una “vida sustentable”. Este cambio es fundamental, el Gran Giro, como lo denomina, exige un profundo cambio en nuestra percepción de la realidad, incluyendo el abandono de nuestra creencia en un yo separado y la adopción de una visión ecológica del ser; el abandono del antropocentrismo a favor de un paradigma centrado en la vida; el reconocimiento del co-surgimiento dependiente de todas las cosas, conocedor y lo conocido, el cuerpo y la mente; el fomento de cambios estructurales a nivel de los sistemas económicos y de la tecnología; y el cultivo de cambios en la conciencia a través de diversos medios, como las espiritualidades no dualistas. Solo entonces podremos esperar “aliarnos con los seres del futuro”, un concepto que se articula con los interrogantes de la sustentabilidad. (p.191)

Lo anterior se enmarca en una perspectiva de diseño dentro de nuevos paradigmas que pueda conducir a un cambio social, cultural y organizacional radical positivo de lo humano. Ya que los cambios no serán radicales si no se rompe el paradigma de individualidad. En el marco del diseño de lo humano,

Escobar (2019) plantea una ruta de transición hacia un modelo heurístico estructurado en torno a cuatro áreas diferentes e interrelacionadas: visión para la transición, teorías del cambio, postura y actitud, y nuevas formas de diseñar (p.203).

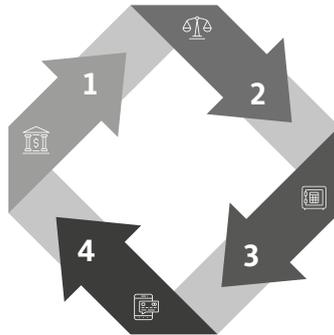
Dicho modelo está orientado desde miradas descriptivas de actividades pasadas y actuales; a horizontes de tiempo más largos, es decir, desde análisis predictivos de lo que pudiera pasar. Además, está explícitamente diseñado a partir de análisis prescriptivos con estrategias y acciones futuras.

**VISIÓN PARA LA TRANSICIÓN**

Es necesaria una visión de la transición hacia una sociedad sostenible. Conlleva toda una reconceptualización de los estilos de vida en términos de escala humana y lugarización, pero conectados globalmente en su intercambio de tecnología, información y cultura. Requiere que las comunidades estén en simbiosis con sus ecosistemas.

**TEORÍAS DEL CAMBIO**

Una comprensión profunda del cambio en los mundos sociales y naturales debe estar fundamentada en ideas, teorías y metodologías de una amplia variedad de campos y disciplinas.



**NUEVAS FORMAS DE DISEÑAR**

La transición a una sociedad sustentable demandará nuevas formas de diseñar.

**POSTURA Y ACTITUD**

Vivir en tiempos de transición requiere una actitud y postura abierta, de completa atención, disposición para colaborar, y un "optimismo inconforme".

**FIGURA 5.** El marco de la transición

Fuente: elaboración propia a partir de Escobar (2016, p. 177).

Escobar (2016) plantea que la visión para la transición hacia una organización sostenible demanda un cambio integral en cómo se conciben y diseñan los sistemas sociales, naturales y organizacionales. Este proceso requiere un conocimiento dinámico que, al ser aplicado, también evoluciona y redefine la visión misma. A medida que esta visión se adapta, emergen nuevas formas de diseñar estrategias y soluciones, lo que impulsa cambios en las posturas y actitudes de quienes participan en los procesos de transformación. En este ciclo continuo, la manera en que se diseñan los cambios contribuye a la construcción del enfoque contundente que crea un ecosistema de aprendizaje y adaptación constante (figura 5).

Por lo tanto, las teorías del cambio son cruciales en la evolución de la postura y actitud de los equipos y líderes dentro de las organizaciones. La adopción de estas nuevas teorías promueve una mentalidad más abierta y adaptable, lo que facilita la creación de soluciones innovadoras. En la medida en que las actitudes y temperamentos se alinean con una visión más estratégica, se generan nuevas formas de diseñar cambios organizacionales que responden a las necesidades actuales, y anticipan futuras transformaciones. Este proceso cíclico entre visión, diseño e implementación asegura que la organización se adapte y evolucione de manera continua en un entorno en constante cambio.

Esta propuesta planteada implica un desafío, debido a que transforma la manera de trabajar, ya que se propone una mirada transversal e interdisciplinaria colectiva. Ciertamente, es de esta forma como se logra evidenciar problemas de la cotidianidad en cualquier área o sector de la organización; además, este modelo facilita hallar soluciones y alternativas desde diversos ámbitos y en contextos cotidianos específicos, lo que da lugar a un pensamiento sistémico. Entender la dinámica de los sistemas y los puntos a intervenir genera un cambio significativo en la gestión organizacional.

Por lo anterior, Kossoff (2018) recomienda:

La observación de la necesidad de transformación a un nivel de mayor organización de acuerdo con los principios de la teoría

de sistemas vivos, sus características, ya sea de los ecosistemas o de los seres humanos, incluso de la autoorganización, de la emergencia, de la interdependencia, del mutualismo, de la sensibilidad a las condiciones iniciales; todos estos principios básicos que los diseñadores tienen que comprender, para diseñar la transición hacia un tipo diferente de sociedad, una que logre la sustentabilidad.

Este enfoque de diseño para el cambio es una propuesta para encontrar alternativas con mentalidad al cambio y de relacionamiento con problemas de la cotidianidad y la naturaleza.

Es por ello por lo que Kossoff (2015, citado en Escobar, 2019) argumenta que:

[...] el diseño para la transición propone la transición social hacia futuros más sustentables liderada por el diseño. Aplica una comprensión de la interconexión de los sistemas sociales, económicos, políticos y naturales para hacer frente a los problemas que existen en todos los niveles de escala de manera que mejoren la calidad de vida. Esos difíciles problemas complejos e interconectados pueden incluir la pobreza y la desigualdad económica, la pérdida de biodiversidad, el debilitamiento de la comunidad, el agotamiento de los recursos, la contaminación y el cambio climático y aún más, a los cambios organizacionales. (p.179)

Así como los cambios se dan a partir de miradas externas e internas, las soluciones necesariamente deben estar ligadas a estructuras sistémicas e integradas a los ecosistemas; además, los cambios deben ser reconocidos a su vez en la cotidianidad. De ahí que el diseño se articula con la gestión de cambio organizacional, con el fin de enriquecer los procesos de transformaciones desde lo humano, a partir de perspectivas y visiones más amplias y de marcos de significado diferentes, teniendo como referencia y eje central el buen vivir.

En definitiva, una propuesta de gestión del cambio enfocada en lo humano permite integrar a los colaboradores y reconocer la importancia de los aportes desde miradas interdisciplinarias,

lo que da lugar a reimaginar, reinventar e innovar desde la experiencia y las formas alternativas de construcción de conocimiento, con base en la reflexión constante desde lo individual hacia lo colectivo.

La propuesta de gestión del cambio enfocada en lo humano se fundamenta en la integración activa de los colaboradores, reconociendo la diversidad de perspectivas y conocimientos que cada uno aporta desde sus miradas interdisciplinarias. Este enfoque promueve un ambiente colaborativo donde se valora la experiencia de los individuos y se fomenta la reflexión constante, lo que conduce a la reimaginación, la reinención y la innovación en la organización.

La gestión del cambio enfocada en lo humano potencia la integración, la interdisciplinaria y la reflexión constante como motores para la reinención e innovación organizacional. Al reconocer la importancia de los aportes individuales y colectivos, esta propuesta crea un ambiente propicio para construir conocimiento de manera colaborativa y abordar los desafíos del cambio con una visión integral y creativa.

En el mismo sentido, el planteamiento de Lévy (2004) es el siguiente:

Los seres humanos somos el suelo de la existencia y lo extremo de su riqueza: la inteligencia, emociones, envolturas frágiles y protectoras de los mundos, sin las cuales todo volvería a la nada. Es por ello que pretendemos que hay que ser económicos de lo humano, que es bueno cultivarlo, valorarlo, variarlo y multiplicarlo más que despilfarrarlo, destruirlo, olvidarlo, dejarlo morir por falta de cuidados y de reconocimiento. Pero no podemos quedarnos en el enunciado de los principios. También hay que forjar instrumentos — conceptos, métodos, técnicas que harán a nuestro progreso hacia una economía de lo humano, en algo sensible, medible, organizable, en una palabra, practicable. (p. 31)

El planteamiento de Pierre Lévy resalta la importancia del ser humano en la existencia y cómo somos el pilar fundamental

de la riqueza de todo lo que nos rodea. Destaca la inteligencia, las emociones y la fragilidad como elementos esenciales que diferencian y dan sentido a la vida. En este contexto, Lévy propone que se debe cultivar el cuidado de lo humano, en lugar de desperdiciarlo o ignorarlo en función de poseer riqueza de cambio desde lo humano.

Además, Lévy enfatiza que no basta con enunciar estos principios, sino que también es necesario desarrollar instrumentos y herramientas que permitan llevar a la práctica esta economía de lo humano. Dichos instrumentos incluyen conceptos, métodos y técnicas que puedan medir y organizar el progreso del cambio centrado en el ser humano. De esta manera, busca hacer tangible y alcanzable la valoración, el reconocimiento y la multiplicación de lo humano en todas sus dimensiones.

En virtud de lo anterior, surge un concepto vital en el proceso del cambio, “la inteligencia colectiva”, el cual refiere a la capacidad de un grupo de individuos para colaborar, compartir conocimientos y habilidades, y tomar decisiones de manera colectiva, lo que da como resultado un conocimiento y rendimiento colectivo superior al de cualquier individuo por separado. Con base en ello, se reconoce el valor de la diversidad de perspectivas y experiencias de los individuos, lo cual repercute de manera positiva en la estructura del cambio organizacional. En efecto, cada miembro del grupo aporta su propio conocimiento y habilidades, lo que enriquece el conjunto de conocimientos disponibles y facilita la resolución de problemas de manera más creativa y efectiva, punto crucial en la transformación de las entidades. De ahí que la inclusión de múltiples puntos de vista, en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, ayuda a considerar aspectos relevantes y a tomar decisiones más acertadas para el cambio.

## **Etapas de un proyecto de cambio organizacional**

- **EN ESTE APARTADO SE BUSCA** reconocer cuál es el proceso para el diseño de un proyecto de gestión del cambio, de modo que los participantes comprendan la gestión del cambio desde un escenario de identificación de problemas, diseño, planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos; con el fin de poner en marcha acciones de transformación organizacional.

El objetivo principal de este texto es presentar el marco general para llevar a cabo un proyecto de gestión del cambio organizacional, el cual toma como referencia elementos de los capítulos anteriores, como la noción de capital humano y las metodologías o estrategias más relevantes para el cambio en una organización. De este modo se busca llevar a cabo un proceso planeado y estructurado. Así mismo, este marco general permite identificar las capacidades y competencias que se deben adquirir para estructurar procesos de la mano del potencial del capital

humano, y entender la importante contribución de las personas en la gestión del cambio. En efecto, el cambio está en la gestión que cada funcionario o colaborador puede crear o transformar a partir de los entornos laborales.

De lo contrario, la organización queda estancada en el tiempo, bloqueada, inmóvil y sin lograr reformas profundas, pues el capital humano es el que lleva a cabo e implementa acciones en los procesos de cambio en las organizaciones.

En este capítulo se abordarán conceptos relacionados con el reconocimiento del contexto y de los problemas de la organización, ya que la gestión del cambio depende de la percepción del entorno y de las observaciones que hacen los miembros de la organización sobre la estructura y los procesos que tienen lugar en ella, así como sobre si se lleva a cabo o no un cambio profundo. Por lo tanto, el cambio organizacional es sumamente distinto de cualquier otro cambio planificado en el mundo real. La voluntad de los directivos, el entusiasmo y las ilusiones de los empleados, los fantasmas y la angustia que acompañan cualquier cambio organizacional se pueden prever, anticipar y planificar.

Además, se toma como premisa que el cambio organizacional requiere una búsqueda constante del bienestar en conjunto o sistemático. El cambio demanda una planificación estratégica colectiva, que reconozca las percepciones y saberes de los colaboradores frente a determinados procesos, a fin de llevar a cabo acciones transformadoras con propuestas e ideas en conjunto y de cada nivel de la organización. No existe un único camino hacia el cambio, sin embargo, se propone una estrategia para transformar la organización, mediante la puesta en escena de un proyecto de cambio organizacional que tome como referencia estructuras sólidas y sistémicas.

Por último, se brindan elementos claves, como la identificación de brechas en la organización para lograr estados ideales o deseados, de modo que sea posible cerrar dichas brechas que se reconocieron en etapas anteriores. También resulta importante

considerar el seguimiento y evaluación de un proyecto, con el fin de obtener información sobre el curso de este, sobre el avance hacia el cumplimiento de metas y objetivos, así como sobre la percepción de los actores, entre otros aspectos. Es entonces a partir de la evaluación constante de cada fase del proyecto que se obtienen buenos resultados y el cumplimiento de los objetivos trazados.

La conexión entre las partes y con el contexto es activa y dinámica. Las organizaciones, ya sean administraciones públicas como la alcaldía de un municipio o una dirección de un ministerio, o empresas privadas u organizaciones de voluntarios, son sistemas dinámicos abiertos que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, toman recursos del medio ambiente y aportan productos o servicios al exterior (Zimmermann, 2000, p. 43).

Cualquier cambio inicia con la construcción de un modelo organizacional que tiene como fin lograr resultados significativos del desempeño de toda la organización; el modelo que se diseñe o se adopte ha de ser y estar en constante cambio y adaptación, y debe servir para que cada colaborador sepa por qué su desempeño y cambio son importantes para el propósito de toda organización.

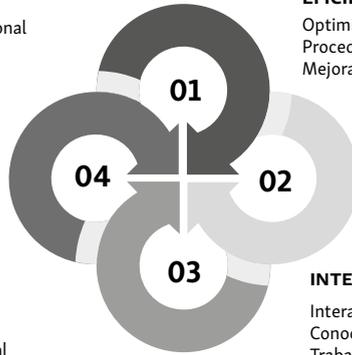
Por otra parte, contemplar elementos sistémicos en la organización implica reconocer la estabilidad e integridad de los colaboradores, a fin de asegurar los resultados en la implementación del proyecto o modelo al cambio. Para ello hay que tener en cuenta tres factores: la adaptabilidad para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámica y flexiblemente frente al cambio en el entorno; la eficiencia, por la cual el sistema atiende su objetivo con el menor esfuerzo posible en comparación con otros sistemas; y la sinergia para que el sistema global actúe en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen. Entender la organización como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que la rodea permite llevar a cabo proyectos que generen un impacto positivo tanto en el interior como en el exterior social de la organización (Zimmermann, 2000; véase la figura 6).

**ADAPTABILIDAD**

Flexibilidad organizacional  
Aprendizaje continuo  
Respuesta ágil

**EFICIENCIA**

Optimización del conocimiento  
Procedimientos estandarizados  
Mejora continua



**SINERGIA**

Enfoque sistémico  
Alineación estratégica  
Cohesión organizacional

**INTEGRALIDAD**

Interacción entre áreas  
Conocimiento compartido  
Trabajo en red

**FIGURA 6.** Funciones clave del sistema

Fuente: elaboración propia a partir de Zimmermann (2000, p. 27).

El carácter sistémico se manifiesta precisamente en el hecho de que la adaptación a los ambientes implica una variación de las condiciones de la institución en todas las dimensiones que constituyen la estructura de la organización, con miras a lograr el cumplimiento de las metas trazadas. Por ello, Zimmermann (2000) plantea que existen distintos aspectos en el sistema organizacional, tales como el sistema abierto, donde se toman los recursos del entorno y se retribuyen transformados en productos y servicios, utilizando como canal la oferta y la demanda de las normas y reglas del espacio legislativo.

De igual forma, este autor habla de un sistema enfocado en un propósito determinado en el cual un insumo se transforma en un producto con valor agregado, dirigido a través de diferentes objetivos y estrategias que permiten alcanzar resultados satisfactorios. Es así como Zimmermann (2020) desarrolla diferentes componentes, que permiten reconocer que cada organización posee entornos o ambientes sistémicos, y, a su vez, con metas y objetivos distintos y diversos para el cumplimiento de los resultados estratégicos. Razón por la cual es necesario formular proyectos de gestión de cambio teniendo en cuenta las particularidades de los distintos niveles de la organización.

En este orden de ideas, para proceder en la planeación estratégica del proyecto se pueden hacer preguntas como:

- ¿Qué agentes son claves en el sistema organizacional?
- ¿Cuáles áreas son claves en la organización?
- ¿Cuál es el ambiente laboral que requiere intervención, pero tiene una influencia contundente?
- ¿Está estructurada la organización de manera sistémica?
- ¿Qué aspectos importantes de organización requieren cambio debido al análisis de sus indicadores?

Plantear un proyecto con una mirada sistémica facilita e impacta aspectos determinantes, que inciden en el cambio. En la medida en que la planificación es un proceso que antecede al desarrollo de un proyecto, permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de acciones para materializar las prioridades institucionales (Armijo, 2011).

El desarrollo de los procesos de cambio no es simple ni fácil de abordar, todo lo contrario, debido a la complejidad que emerge en cada uno de los procesos, y aún más en la interacción que llevan a cabo en el contexto organizacional. La realidad no es lo que se percibe a simple vista, se debe interpretar y analizar en profundidad para poder comprender la realidad en cada nivel y los procesos de la organización. La realidad sin interpretación es simple, y un cambio profundo requiere ser analizado y, en consecuencia, propositivo frente a los hallazgos.

### **Reconocer el contexto, punto de partida del cambio**

Reconocer en profundidad el contexto o el entorno de la organización permite estructurar con coherencia la planeación y el desarrollo de un proyecto; esta técnica establece una coherencia, una ruta sistematizada y lógica para el registro y validez de lo que se pretende transformar. Además, permite obtener información sobre la situación real de la organización en el contexto del cambio y determinar cuáles podrían ser las líneas generales de la transformación que se quiere lograr, a fin de implementar

de forma controlada y coordinada el cambio, minimizando los impactos que puedan generarse.

Por tal razón, quienes lideran los procesos de cambio pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas existen en la organización?
- ¿Dónde y a quién afecta?
- ¿Cuál es la estrategia más adecuada?
- ¿En qué debemos concentrarnos y con quién debemos buscar alianzas?
- ¿Cómo se puede estructurar tanto en microprocesos como en macroprocesos?
- ¿Qué y cómo impacta en los colaboradores?

Recolectar de la manera más objetiva posible lo que ocurre en el mundo real de la organización es un proceso elemental para recabar información de hechos, procesos, o acciones actuales. Cualquier dato observado será considerado como algo factual, verdadero o contundente; el dato será el resultado que se obtiene de la interacción entre los colaboradores, los procesos, las metas por cumplir y sus relaciones, por lo que no es tan factual y pudiera ser subjetivo (Bunge, 2007).

Entonces, el proyecto nace de una realidad observada y analizada que contempla o se respalda con datos reales y vivenciales, es decir, se representa con una o varias acciones reales para el cambio organizacional.

Cabe mencionar que la observación del contexto requiere de atributos para su aplicación, así como también el desarrollo de habilidades previas que establezcan las condiciones, de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural; es decir, sin que exista la intervención de juicios previos o actitudes que oculten la realidad o problemas que puedan ser identificados durante el proceso (Campos y Lule, 2012, p. 51).

Llevar a cabo este proceso implica utilizar los sentidos y la lógica para tener un análisis más detallado en cuanto a los hechos y las realidades, de modo que facilita reconocer acciones cotidianas que arrojan datos reales y en áreas específicas. Por lo tanto, se

requieren habilidades y destrezas por parte de quien observa para que la apreciación sea realizada con calidad y sentido sistemático en el registro de cada situación. Por lo anterior, Campos y Lule (2012) recomiendan cuatro tipos de observación:

- Observación no participante: se trata de una observación realizada por agentes externos que no tienen intervención alguna dentro de la organización.
- Observación participante: son los líderes del proceso de cambio quienes llevan a cabo el proceso.
- Observación no estructurada: en ella se trata de observar sin tener en cuenta categorías o indicadores que guíen el proceso; careciendo de control temporal y llevando a cabo registros libres y globales de los acontecimientos.
- Observación estructurada: se refiere a la observación metódica que es apoyada por los instrumentos, como la guía de observación y el diario de campo mediante la utilización de categorías previamente codificadas y así poder obtener información controlada, clasificada y sistemática.

La observación del contexto es una actividad valiosa, ya que permite reconocer sucesos o malas prácticas de manera exacta y con elementos específicos, de manera que no se dejan a un lado acciones cotidianas y estructurales al momento de planear el proyecto para el cambio.

Dentro de la perspectiva sistémica, se recomienda llevar a cabo los proyectos con distintas organizaciones, bien sean públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales, según sean las metas y objetivos trazados. El concepto, idea o proyecto que una organización sola planea o desarrolle sin una mirada de cooperación son obsoletos. En la actualidad, son varios los entes territoriales y nacionales que tienen en sus planes de desarrollo actividades similares y no existe diálogo interinstitucional para dar cumplimiento a dichos planes. Por lo tanto, el éxito de un proyecto de gestión del cambio está en el desarrollo de este de manera conjunta con otras entidades, y también radica en que se definan planes y objetivos acordados en un convenio.

Los proyectos se convierten así en términos organizacionales de coproducciones dinámicas, que funcionan como pactos contractuales o regulados por los mecanismos conjuntos. Además, son dinámicos, porque las relaciones entre los protagonistas se modifican a lo largo de la cooperación. Este hecho plantea a las organizaciones participantes un doble desafío (Zimmermann, 2000, p. 62).

El impacto esperado depende de dos competencias clave:

- Del desempeño real de cada una de las organizaciones en términos cuantitativos y cualitativos de productos y servicios prestados.
- De la capacidad de cooperar con las demás organizaciones.

Según Zimmermann (2000), conviene subrayar algunas acciones o características que los proyectos de cooperación poseen:

- Identificar problemas comunes.
- Determinar las metas mediante un cronograma de actividades.
- Diseñar objetivos de manera colectiva y con fines comunes de forma tangible y visible.
- Diseñar e implementar metodologías activas y colaborativas.
- Diseñar instrumentos de seguimiento y evaluación acordes a cada organización.
- Reconocer personas clave y realizar diálogo a diferentes niveles.
- Fomentar la comparación de percepciones, experiencias y diferentes visiones.
- Crear canales de información.
- Crear un ambiente amigable de cambio.
- Distribuir actividades de manera equilibrada.
- Consolidar procesos de beneficios.

La articulación entre la realidad de la organización y la gestión de cooperación interinstitucional se fundamenta en un trabajo colaborativo y equilibrado. En efecto, estas instancias no deben entenderse como instituciones independientes y aisladas, sino como realidades construidas en conjunto y con metas

y objetivos comunes. En este orden de ideas, el trabajo colaborativo y equilibrado entre diferentes instituciones permite aprovechar las fortalezas y capacidades de cada una, al tiempo que se compensan las debilidades o limitaciones individuales. Al compartir recursos, conocimientos y experiencias, aumenta la eficacia de las acciones y proyectos conjuntos.

La cooperación interinstitucional también promueve una visión más amplia y holística de los desafíos y oportunidades que enfrenta la sociedad. Al unir fuerzas, se pueden abordar problemáticas complejas desde diversas perspectivas, lo que enriquece la comprensión y las soluciones propuestas. Además, la gestión de cooperación interinstitucional ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos y a potenciar impactos positivos. En lugar de competir entre sí, las instituciones colaboran para lograr resultados más significativos y sostenibles.

La gestión de cooperación interinstitucional en el desarrollo de proyectos de cambio es clave para aprovechar la complementariedad de recursos entre las instituciones involucradas en un proyecto. Cada una de ellas aporta recursos, conocimientos y experiencias únicas; además, al colaborar, se evita la redundancia de esfuerzos y se optimiza el uso de los recursos disponibles. Sumado a esto, cuando se aprovechan las especializaciones y experiencias diversas de las instituciones, la implementación del proyecto se vuelve más efectiva y eficiente, ya que cada una aporta su experiencia en áreas específicas.

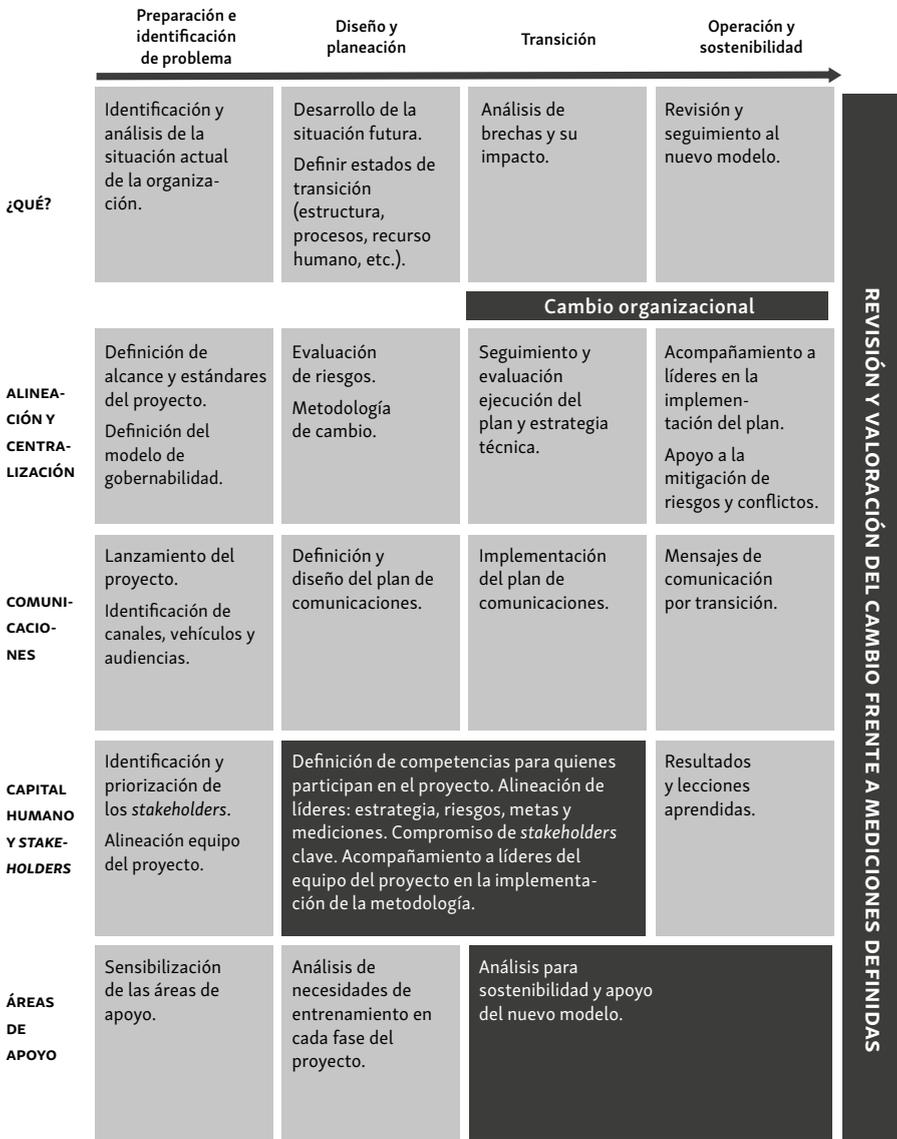
La sinergia y la creatividad se ven potenciadas mediante la colaboración interinstitucional, creando un ambiente propicio para desarrollar soluciones innovadoras y enfoques conjuntos que podrían no haber surgido si cada institución trabajara individualmente. La distribución de tareas y responsabilidades en colaboración también conduce a una reducción de costos operativos y tiempos de implementación, evitando errores comunes y retrasos innecesarios. Además, al trabajar juntas, las instituciones pueden alcanzar audiencias más amplias y tener un impacto en un área geográfica más extensa, lo que permite que el proyecto llegue a más beneficiarios y genere un impacto más significativo en la comunidad.

La colaboración interinstitucional no solo beneficia el proyecto en curso, sino que también puede sentar las bases para asociaciones a largo plazo. Al trabajar juntas en un proyecto, las instituciones pueden desarrollar relaciones de confianza y comprensión mutua, lo que facilita futuras colaboraciones y proyectos conjuntos. Esto promueve la sostenibilidad a largo plazo, ya que las instituciones pueden seguir colaborando en proyectos futuros para abordar desafíos y oportunidades de manera conjunta, generando un impacto positivo continuo en la comunidad y la sociedad.

En un proceso o proyecto de gestión del cambio, es fundamental estructurar una ruta clara y comprender en detalle las fases y sus características, ya que esto proporciona un marco estratégico para guiar la transición de la situación actual a la deseada. De ahí que la gestión del cambio no es un proceso improvisado; requiere un enfoque organizado que permita anticipar riesgos, asignar recursos adecuadamente y facilitar la comunicación efectiva. Al conocer las fases específicas, como la preparación, diseño, implementación y sostenibilidad, se pueden definir acciones concretas y establecer puntos de control para evaluar el progreso.

Esta estructura ayuda a mantener el enfoque y la alineación de todos los involucrados, y permite una adaptación ágil frente a los desafíos que puedan surgir. Además, al tener claridad sobre las etapas y sus características, se asegura un acompañamiento adecuado para los colaboradores, lo cual es crucial para minimizar la resistencia y maximizar el compromiso durante el proceso de cambio.

La figura 7 ofrece una estructura general para la gestión del cambio organizacional, abarca fases desde la preparación e identificación del problema hasta la operación y sostenibilidad del cambio. Esta estructura se desglosa en componentes clave como la alineación y centralización del proyecto, comunicaciones, gestión del capital humano y *stakeholders*, y el rol de las áreas de apoyo. Cada fase del proyecto incluye actividades y enfoques específicos diseñados para una transición fluida, desde la evaluación inicial hasta la consolidación de los resultados en la operación cotidiana.



**FIGURA 7.** Estructura general de un proyecto de gestión del cambio

Fuente: elaboración propia a partir de Proyecto Ítaca (2023).

El modelo propuesto muestra cómo cada etapa del proceso de gestión del cambio está interconectada y depende de una

planificación adecuada y de una ejecución coordinada. Desde la identificación de la situación actual hasta la consolidación de los nuevos modelos, se hace evidente la importancia de un enfoque integrado que contemple la definición de estrategias técnicas como la gestión humana. El acompañamiento a los líderes, la alineación de las comunicaciones y la sensibilización de las áreas de apoyo juegan un papel fundamental en la minimización de la resistencia al cambio. Además, la revisión continua y la evaluación de resultados aseguran que las lecciones aprendidas se integren en la cultura organizacional, impulsando así la sostenibilidad a largo plazo.

### **Problemática a resolver**

La etapa más importante a la hora de crear un proyecto de gestión de cambio es la de formular, planear e identificar la situación a tratar. Se debe describir de manera objetiva la realidad del problema, sus características principales y las relaciones con el contexto. Además, hay que problematizar y expresar la situación identificada con claridad a fin de que marque un punto de partida en una ruta de transformación (Cerde, 1993).

Este mismo autor indica que se puede partir de diferentes aspectos, tales como:

- Una causa que hay que conocer.
- Un vacío que es necesario superar.
- Un proceso que se debe identificar o reconstruir, o una consecuencia que hay que detectar.
- Determinación de la ubicación y duración de una situación determinada.
- Descripción del desarrollo, la evolución o las etapas de una situación.
- Determinación de las propiedades de un colectivo.
- Determinación de las partes, clase o categorías de una situación.
- Determinación de las relaciones de una situación.
- Determinación de los factores causales de una situación.
- Comparación de efectos.
- Determinación de la legalidad de una situación.

Además, Cerda (p.152) determina que un problema puede ser:

- Una necesidad que debe ser satisfecha. Aquí se refiere a algo que hace falta para alcanzar un fin determinado.
- Una causa que es necesario determinar, descubrir, precisar o explicar. Se busca determinar el origen o causa de algo, de una situación que produce otra.
- Buscar los puntos de unión o de conexión entre dos situaciones.
- Una dificultad que debe ser superada, identificada o explicada para que posteriormente sea eliminada o neutralizada. Aquí se refiere a un obstáculo de cualquier tipo que impide conseguir, realizar o entender bien una situación.
- Determinación de la existencia, vigencia y viabilidad de un proceso. Se deben señalar o establecer los aspectos que determinan la vida o existencia de este, cuya presencia está en vigor. O en su defecto, definir la posibilidad de realización de una situación determinada.
- Identificación de una situación que se considera importante o vigente en un momento dado. Se trata aquí de reconocer o comprobar algo que se conocía en otra circunstancia, sea teórica o práctica, directa o indirecta, o aquella de que se tienen ciertos datos.
- Comprensión de una situación, de sus relaciones, de sus efectos o de sus valores. Se busca percibir el significado, el sentido o el valor de la situación.
- Distribuir o agrupar las situaciones en clases, series, etc., teniendo en cuenta ciertas circunstancias comunes que se pueden convertir en un problema, al igual que el acto de tipificar, o sea ajustar varias situaciones semejantes a un tipo de norma común.
- Determinar la(s) propiedad(es) de un fenómeno, de una actividad o de un conjunto de personas, con el propósito de definirla, describirla y analizarla. Aquí la propiedad es el aspecto de un objeto que condiciona la diferencia o semejanza de este con otros objetos y que se pone de manifiesto en la interacción del objeto con los otros.

- Descripción de un objeto o de un fenómeno con el propósito de identificar, definir o analizar las características o propiedades de esta situación. Se pretende representar las características fundamentales y más relevantes de las situaciones, fenómenos o personas, las cuales posibiliten la identificación posterior del objeto descrito.
- Cantidad de un conjunto de personas, fenómenos o cantidades. Aquí la cantidad es una propiedad que posibilita aumentar o disminuir un conjunto de situaciones o personas, o en su defecto, cierto número de unidades o porciones de un fenómeno.
- Definición, ubicación o identificación de un lugar donde sucede un fenómeno, donde se ubica una situación o se desarrolla un hecho. El lugar se refiere a una porción determinada de espacio que está o puede estar ocupada por una cosa o por un grupo de personas, y el espacio tiene que ver con las propiedades espaciales que son inherentes a los procesos objetivos y representan una forma de su existencia.
- Descripción, delimitación o definición de la estructura de un fenómeno, de una actividad o de una situación. Aquí la estructura es una conexión y relación recíproca, estable y sujeta a una ley o principio, entre las partes y los elementos de un todo en un sistema.
- Determinación y cálculo del tiempo o de una actividad. A través de ello se calcula la duración de cada proceso, la sucesión de sus cambios y el ritmo en que se efectúan.
- Determinación y definición de los procesos o funciones de una situación, actividad. Aquí la función es una acción específica de un sistema o de un órgano, o en su defecto, la acción o servicio inherentes a ciertas personas o situaciones.

Una vez se detecta el problema, se sugieren diferentes alternativas que puedan solucionarlo, y que a la vez impacten de manera sistémica toda la organización. En otras palabras, se trata de identificar elementos clave y enfrentar el problema de manera particular, conocer sus causas y efectos. Para ello se recomienda realizar actividades grupales de ideación y escoger la mejor de

ellas, fijar los fines que se persigue con la solución del problema y cuáles serán los medios y metodología del cambio a implementar.

Después de haber identificado el problema se hace un análisis de la situación sin el proyecto vs. la situación con el proyecto, con el fin de reconocer variables en el diseño y su implementación. Se recomienda tener en cuenta la tabla 4 como apoyo.

**TABLA 4.** Situación sin proyecto vs. con proyecto

<b>Situación sin proyecto vs. con proyecto</b>		
<b>Evaluación previa</b>		<b>Seguimiento</b>
<b>Situación sin proyecto</b>	<b>Situación esperada</b>	<b>Situación con proyecto</b>
1. Población objetivo del proyecto.		1. Población objetivo atendida con el proyecto.
2. Objetivo a atender con el proyecto.		2. Zona atendida con el proyecto.
3. Describa la situación existente en relación con el problema o necesidad.	1. Describa la situación esperada en relación con el problema o necesidad.	3. Describa la situación actual en relación con el problema o necesidad.
4. Establezca cuál es la causa principal del problema y cómo evolucionará la situación si no se toma alguna medida para solucionarlo.		4. Establezca respecto a la causa principal del problema su evolución después de implantar el proyecto.
5. Describa en qué condiciones se está prestando el servicio actualmente y/o se están produciendo los bienes.		5. Describa en qué condiciones se está prestando el servicio y/o se están produciendo los bienes después de implantar el proyecto.
6. Establezca cómo evolucionará la situación si se toma alguna medida para solucionarlo.		
7. Describa en qué condiciones se prestará el servicio o se producirán los bienes en el futuro.		
8. Indicadores iniciales. ¿Cuál es la magnitud del problema actualmente?	2. Indicadores esperados con proyecto. ¿Qué resultado se espera en la mitigación del problema?	6. Indicadores actuales. ¿Cuál es la magnitud del problema actualmente?
9. Indicadores sin proyecto. ¿Qué pasaría si no se implementa el proyecto en el futuro?		7. Comentarios adicionales.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2004, p.15).

## **Justificación de la intervención organizacional**

Se debe expresar de manera sintética la relevancia del problema, así como la contribución que busca hacer a la organización. Se puede comenzar respondiendo a las preguntas: ¿por qué es importante gestionar el cambio en los temas propuestos?, y ¿a quién le sirven los resultados e impactos? Dejar claridad sobre la importancia del cambio para la organización.

Además, se debe hacer una propuesta del cambio a fondo, enfocada en acciones contundentes que arrojen resultados a corto plazo, con la fuerza probatoria de que se puede transformar en tiempos determinados. De esta manera, es posible presentar a la organización que el cambio sí es posible, y se logra demostrar con hechos a colaboradores pasivos y escépticos lo positivo del cambio.

Cuando se demuestra el cambio a partir de acciones a corto plazo, se empieza a abrir un pensamiento crítico, creativo y abierto a la transformación. Por lo tanto, es necesario hacer seguimiento de las metas trazadas y en la medida de lo posible plantear retos, para que no pierdan el control sobre la marcha del cambio. Así mismo, los logros o metas cumplidas deben ser reconocidas, remuneradas e informadas a toda la organización.

Elementos que se consideran en la etapa de justificación:

- Nombre del cambio.
- Nombre del proyecto.
- Tipo de cambio.
- Nivel de aplicación (institucional, macroproceso-proceso, sistema de gestión, unidad, entre otros).
- Alineación con programas estratégicos o plan de desarrollo vigente (si aplica).
- Líder del cambio.

## **Diseño y planeación**

Esta etapa tiene como objetivo la elaboración y participación colectiva del marco general, legal, teórico, y las estrategias de implementación o metodología, de acuerdo con los niveles de

gradualidad de aplicación y las formas de transición adaptadas a cada caso. Cuando se trata de proyectos puntuales, se pueden encontrar metodologías establecidas; si estas no existen, se pueden utilizar diferentes enfoques para la solución del problema. Esta fase también puede incluir un análisis de factibilidad, en el cual se consideren los aspectos que priman en la organización.

Según Menguzzato (1989, citado en Macías, 2016), la intención de dominar y encauzar el destino de una organización se concreta en la estrategia. Esta se puede realizar en el marco de la planeación estratégica, definida como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la institución, de los puntos fuertes y débiles de la entidad frente a su entorno, y la selección de un compromiso “estratégico” entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos y de sus miembros en relación con la institución.

Las ideas básicas en la planeación estratégica parten del análisis sistémico y riguroso del medio ambiente interno y externo de la organización, en función de identificar los aspectos que favorecen o dificultan su adecuado empleo en el curso de acciones estratégicas, partiendo de una clara conciencia sobre cuál es su aspiración en la relación con su entorno (Sánchez, 2016).

Según Sánchez (2016), es pertinente tener en cuenta puntos de acción del cambio organizacional como:

- Infraestructura
- Estructura organizacional
- Tecnología
- Procesos
- Productos y servicios
- Cultura organizacional
- Talento humano

Tener estrategias claras permite establecer cómo se pueden emplear los recursos humanos, financieros y materiales, técnicos y tecnológicos. Esto con el propósito de aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos, en los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.

Después, se define el objetivo de la gestión del cambio, una vez se haya elaborado el diagnóstico y esta haya sido reconocida *in situ*, con la observación del problema a solucionar. El objetivo de la gestión del cambio, indica el propósito a alcanzar, por lo cual debe formularse de manera clara y precisa. Lo anterior permite determinar el impacto de la gestión del cambio junto a la correspondiente identificación y priorización de los efectos positivos o negativos de este, para determinar su intervención de acuerdo con su grado de afectación. Otro aspecto para tener en cuenta son los recursos requeridos, en términos de las condiciones técnicas, operativas, financieras, recursos humanos, entre otros, que conlleven desarrollar el cambio efectivo.

De manera que la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción.

### **Metodología para lograr el objetivo general**

Todo cambio necesita tiempo para asimilar, acomodar y adaptar los procesos, es por ello que cada organización debe diseñar o adaptar el método o técnica más adecuados, de acuerdo con la problemática identificada. Este modelo debe ser coherente con el objetivo y las metas trazadas. Es fundamental que esté alineado con la cultura organizacional y que integre a todos los colaboradores; ya que todo cambio que se realice no se puede desligar del capital humano.

Quien lidere debe desarrollar un modelo claro y coherente de cambio; comprender la situación presente y definir quién y qué debe cambiar; identificar las barreras, líderes y facilitadores del cambio; por último, seleccionar la mejor estrategia o manera de cambiar.

La metodología debe ser apropiada y se debe ajustar a las situaciones de la organización, ya que no todos los cambios tienen los mismos ritmos, ni se desarrollan a partir de las mismas situaciones. Además, cuando se inicia el proceso de gestión de cambio se debe ser constante, pues el proceso puede fallar y los funcionarios pueden volverse prevenidos en procesos futuros en la organización.

La estrategia que se adopte tiene como fin que los colaboradores la comprendan, y que la lleven a cabo hasta un final satisfactorio. Que la estrategia esté alineada con una problemática particular brinda un alto porcentaje de éxito; debido a que no todos los modelos de gestión de cambio son pertinentes a cada situación en particular. Por tanto, se recomienda revisar los diferentes modelos vistos en los capítulos iniciales de este libro.

Por otra parte, es oportuno adaptar al proyecto modelos de gestión existentes, con el objetivo de crear modelos de gestión innovadores para las prestaciones públicas, que logren responder a las necesidades y demandas múltiples y cambiantes que la ciudadanía requiere. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de una metodología apropiada en el ámbito público debe ser sencilla y estar involucrada en las decisiones que tomen las directivas.

### **Transición para un análisis de brechas y su impacto**

Los proyectos de gestión del cambio organizacional son acciones que se consideran para transformar algunos aspectos o situaciones dentro y fuera de la organización, y cada uno de ellos posee elementos problemáticos particulares. Por esto se requiere que el proyecto de gestión del cambio identifique brechas en la organización y llegue a un estado ideal o deseado; dando cierre a tales brechas que se reconocieron en etapas anteriores.

La identificación, cuantificación y priorización de las brechas estructurales a nivel organizacional se realiza a través de una etapa de diagnóstico, la cual puede incluir la observación o la identificación de problemáticas, el análisis de los indicadores estratégicos actuales y la revisión de resultados en las áreas a intervenir. Dicho proceso ofrece al equipo un punto de partida con datos reales.

Para la comprensión e interpretación de brechas se recomienda un modelo basado en competencias que responda a:

1. Decidir cuál es la situación actual que se desea interpretar. ¿Dónde estamos? “Lo que es”.

2. Delinear el objetivo o estado futuro deseado. ¿En el año 2030 a dónde deberíamos llegar? “Lo que debería ser”.
3. Reconocer la brecha entre el estado actual y la meta deseada. ¿Qué tan lejos estamos de dónde queremos estar? “Lo que debemos saber”.
4. Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado. ¿Cómo llegamos al 2030 planteado? “Lo que debemos hacer”.

Por medio de talleres de marco lógico en diferentes niveles de la organización se puede ayudar a los colaboradores a reconocer la causa de ciertas brechas. Esto es pertinente para la construcción de objetivos en el marco general del proyecto; brinda prioridades y asignación de recursos en un contexto determinado para lograr cambios y un alto compromiso para obtener resultados mediante un proceso estructurado y fundamentado de gestión de cambio organizacional.

### **Seguimiento y evaluación del éxito del nuevo modelo**

Esta fase es de vital importancia debido a que el seguimiento se refiere a la recolección y análisis de información útil, en forma continua, para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto. Dicha información debe estar en directa relación con los resultados esperados en la línea base de los programas o proyectos (DNP, 2014, p. 18).

Por lo tanto, se pueden alinear los objetivos para que exista una conexión entre ellos y para que a la vez se complementen, de modo que sea posible generar una retroalimentación correcta, permitiendo una participación activa de los integrantes en las decisiones que se tomen internamente en la organización.

El propósito principal de esta fase es analizar el impacto del cambio en el desempeño de la organización, a la vez que constituye un momento de aprendizaje. Primero, porque el proceso

de cambio pone en evidencia cómo es realmente la organización, muestra cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo se vería en un futuro. Segundo, porque estos procesos son situaciones únicas para aprender sobre la dinámica y el comportamiento de las organizaciones.

El líder, como agente de cambio, opera siempre en el presente, con una voluntad constante de acompañar y dar seguimiento a los procesos en tiempo real. Bajo esta lógica, un líder no ejerce control absoluto sobre los medios o los resultados, ya que los buenos resultados dependen en gran medida del trabajo en equipo. Por ello, es crucial un acompañamiento continuo y una medición constante en aspectos como la relevancia, la eficiencia, la productividad de los servicios, los efectos y el impacto, entre otros. Esta supervisión permite ajustar acciones y decisiones de manera oportuna, asegurando así la efectividad del cambio.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) plantea un instrumento de evaluación fundamental en el proceso de implementación de un proyecto, el cual permite obtener datos sobre distintas categorías y a su vez una descripción cualitativa (tabla 5).

La evaluación constante de cada fase del proyecto permite obtener buenos resultados y el cumplimiento de los objetivos trazados; esto a su vez está alineado con la formulación, estrategia y compromiso del capital humano. Además, es pertinente que cada instrumento de evaluación corresponda a un objetivo o actividad y que estén bien validados y aplicados.

Por último, se entiende que el proceso de evaluación en un proyecto consiste específicamente en evidenciar el comportamiento con los resultados esperados del cambio, según sean planteadas las metas o la reducción de brechas. Habría que decir también que la evaluación debería ser una actividad objetiva, que obtenga resultados válidos y confiables acerca del proyecto, su rigurosidad aseguraría que los resultados y los procesos para obtenerlos fueran adecuados, transparentes y repetibles, y con la pertinencia que el proyecto necesita (Ortegón, 2005, p.107).

**TABLA 5.** Evaluación y seguimiento del proyecto

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas propuestas</b>	<b>Descripción y avance</b>
Información del seguimiento	¿Para qué se evalúa un proyecto?	
	¿Cuáles son los aspectos que se evalúan?	
	¿Cuáles son las estrategias para evaluar?	
	¿Quiénes participan en la evaluación?	
Objetivos	¿Se pueden cumplir los objetivos con el tiempo de ejecución del proyecto? ¿Sí o no?, ¿por qué?	
	¿Existen antecedentes (en la comunidad o entidad) que hagan realidad los objetivos? ¿Sí o no?, ¿por qué?, y de existir antecedentes enumere cuáles.	
	¿El cumplimiento de los objetivos se está dando de forma acorde con lo programado? ¿Sí o no?, explique.	
Mejoramiento de la situación	¿Se ha venido mejorando la situación del problema gracias a la ejecución del proyecto? ¿Sí o no?, ¿por qué?	
Resultados del proyecto	¿Los productos o servicios que entregará (o está entregando) el proyecto son los esperados por la comunidad en cantidad y calidad? ¿Sí o no?, ¿por qué?	
Capacitación	¿El proyecto contempla una capacitación a la comunidad para su manejo posterior (si se requiere)? ¿Sí o no?, explicar.	
Cronograma	¿Está de acuerdo con el cronograma del proyecto? ¿Sí o no?, ¿por qué?	
	¿Está la programación general atrasada o adelantada? ¿Sí o no?, ¿por qué?	
Efectos negativos (externalidades negativas)	¿Si se han presentado obstáculos en la ejecución, se ha dado solución pertinente en un tiempo acorde? ¿Sí o no?, ¿por qué?	

Categorías	Preguntas propuestas	Descripción y avance
Trabajo conjunto entre entidades (sinergias)	¿Se dan sinergias acordes entre los actores institucionales regionales? ¿Sí o no?, ¿por qué? Si su respuesta es negativa ¿cuáles deberían darse, cómo y por qué?	
Veeduría y participación de la comunidad	¿Se ha vinculado la comunidad en la formulación, gestión y seguimiento del proyecto? ¿Sí o no?, ¿por qué? Si su respuesta es negativa, ¿cómo cree que debería ser tenida en cuenta?	
Equipo humano	¿El equipo humano tiene una actitud de compromiso frente al proyecto? ¿Sí o no?, explique.	
Liderazgo	¿Ha sido este proyecto líder en el interior de una entidad? ¿Sí o no?, ¿por qué?	
	¿Cuál es la opinión en general del proyecto?	
	¿Qué se ha aprendido de la experiencia (enseñanzas positivas y negativas)?	
	¿Qué aconsejaría copiar y desechar del proyecto para aplicar en un proyecto futuro?	
	¿En qué actividades se presentaron variaciones importantes, cuáles fueron, por qué se dieron y quién es el responsable?	
Preguntas varias para tener en cuenta	¿De ser requeridas, qué acciones se tendrán en cuenta para continuar con el cumplimiento del cronograma?	
	¿Qué actividades han resultado más o menos costosas y por qué?	
	¿Qué medidas se implementarán para corregir las variaciones detectadas y en qué momento?	
	¿Sobre cuáles actividades es posible actuar inmediatamente para frenar las variaciones desfavorables, quién las tomará y cuándo?	

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2004, p. 40).

Por último, el DNP (2014) sugiere una evaluación posterior, la cual consiste en una valoración más exhaustiva y sistemática de una intervención del Estado y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. El objetivo fundamental es incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un programa o un arreglo institucional.

### **Estrategia de comunicaciones**

El éxito y el impacto de un proyecto de gestión de cambio organizacional dependen en gran medida de las actividades de comunicación y difusión. Se necesitan canales que permitan un flujo eficiente de información; por lo cual se hace necesario establecer los medios para hacerlo, de una manera dinámica y ágil durante el desarrollo de todas las actividades.

El plan de comunicaciones propuesto provee una serie de recomendaciones relacionadas con la forma en que se pueden comunicar las partes interesadas e involucradas en el proyecto que se adelantará y los integrantes de la entidad. Por lo tanto, es necesario crear canales apropiados, mensajes precisos y claros, actitudes de razonabilidad, retroalimentación constante, periodicidad de la comunicación con los *stakeholders*.

Este es un proceso bidireccional y continuo de comunicación con las siguientes implicaciones:

- Facilita que los colaboradores conozcan las metas, objetivos, procesos de la gestión de cambio.
- Mantiene a la organización y los actores involucrados informados sobre el estado e implicaciones de cada etapa del proyecto.
- Permite un diálogo abierto y bidireccional sobre cualquier inquietud, opinión y percepción del proceso; además es óptimo para recibir ideas que surgen de la puesta en marcha.

Por otra parte, es importante crear segmentos de información para agentes internos, externos y la sociedad en general.

La comunicación interna incluye información de los resultados de procesos de seguimiento y evaluación de los procesos, así como de informes periódicos y finales; garantiza una gestión eficaz y transparente del proyecto. La comunicación externa implica informar el impacto de cada proceso de manera particular y general a los destinatarios implicados en el proyecto; por último, la comunicación de difusión general consiste en brindar información general del proyecto, la cual se puede realizar a través de los canales creados para el este.

Es fundamental resaltar que en la estrategia de comunicación se diseña un microproceso de gestión que implica objetivos, metodología, seguimiento y evaluación. Ya que el ejercicio de comunicación es una pieza clave para que la organización evidencie que el proceso del cambio es abierto y transparente. Una buena y constante comunicación permite inferir claramente los impactos, de lo contrario se crean malestares e inconformismos con el proceso de gestión de cambio.

Llevar a cabo un proyecto de gestión del cambio organizacional es una acción conjunta estructurada, reflexiva, crítica, creativa, sistemática e innovadora. Además, se desarrolla en distintos momentos con rutas claras y coherentes, que den solución a problemáticas generales y particulares. Un proyecto de gestión del cambio organizacional propicia la innovación y cambios significativos, favoreciendo la cultura organizacional y la identidad institucional, transformando hábitos y actitudes de los colaboradores en todo nivel, dado que un proceso de gestión del cambio no se da sin el apoyo vital del capital humano.



## Gestión de conocimiento

- **EN UN ENTORNO DE  
CONSTANTE CAMBIO,** la gestión del conocimiento (GC) es especialmente importante, dado que el conocimiento se convierte en un activo estratégico para la innovación y para prestar servicios de calidad y eficiencia. Al facilitar la creación, el acceso y el uso efectivo del conocimiento, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de adaptarse, aprender y mantenerse actualizadas en un entorno dinámico.

La gestión de conocimiento es un proceso sistémico de transferencia de conocimiento para la innovación. En este, las dinámicas consisten en reconocer y articular los saberes existentes, promover la creación de otros nuevos conocimientos desde la sistematización y aprehensión de buenas prácticas; brindar cultura y transformación organizacional al aprendizaje permanente; proporcionar soluciones a problemas de los colaboradores en particular y a la organización en general a partir del capital intelectual. De este modo, el conocimiento constituye un insumo y un producto de las personas y de los grupos que actúan como redes generadoras de conocimiento para la organización, gracias a la interacción con los diferentes grupos de interés internos y externos, así como

con otros actores del entorno (Benavides y Quintana, 2003). Por tal razón, es vital para las organizaciones favorecer y motivar la creación e implementación de escenarios y ambientes apropiados para que la organización sea líder en procesos de innovación y gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un proceso relativamente nuevo, ya reconocido en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), el cual proporciona paradigmas de gestión organizacional, proyección de retos, riesgos y oportunidades para su implementación, desarrollo y evaluación en las instituciones públicas. Por lo tanto, esta unidad busca contribuir al fortalecimiento de las estrategias de creación y estructuración del modelo integrado de gestión como una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo.

Este capítulo es pertinente debido a que resulta oportuno identificar si la organización a la que pertenezco posee procesos de flujo de conocimiento; es decir, cuestionar si la organización posee procesos de coordinación, planeación y evaluación de aprehensión de saberes cotidianos e institucionales. Además, es importante reconocer estas prácticas desde un enfoque humano, ya que ello implica potenciar prácticas de aprendizaje organizacional que fortalecen la cultura e identidad institucional en un orden sistémico.

Tomar decisiones informadas y basadas en evidencias, así como promover la innovación y el aprendizaje continuos son premisas de la importancia de la GC, dado que esta facilita el acceso y la transferencia de conocimientos entre los colaboradores y las diferentes unidades organizativas, fomenta la colaboración, evita duplicidades y permite aprovechar las mejores prácticas.

La implementación de la GC posibilita que las organizaciones tengan acceso a información relevante, actualizada y confiable. Esto facilita la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia, ya que se cuenta con datos y conocimientos pertinentes. Al aprovechar el conocimiento existente y compartir las lecciones aprendidas, se reducen los riesgos de tomar decisiones erróneas o repetir equivocaciones del pasado, además se promueve la generación de nuevas ideas para la innovación dentro de una organización.

Al facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias, se estimula la creatividad y el pensamiento crítico. El acceso a diversos puntos de vista y enfoques ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento y a plantear soluciones innovadoras para los desafíos que enfrenta la organización. En la medida en que la gestión del conocimiento también puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, es posible potenciar la generación de ideas innovadoras.

Por otra parte, la GC logra optimizar procesos internos de una organización, lo cual se traduce en una mayor eficiencia en los servicios. Al crear o contar con un sistema estructurado para el almacenamiento y acceso al conocimiento, se evita la duplicación de esfuerzos y se agiliza la búsqueda de información relevante. Esto permite a los colaboradores ahorrar tiempo en la búsqueda de conocimiento y enfocarse en actividades más estratégicas y de valor añadido. Además, la gestión del conocimiento facilita la transferencia de conocimientos en toda la organización, lo que contribuye a reducir la dependencia de conocimientos individuales y garantizar la continuidad y construcción del conocimiento en la organización.

Es importante resaltar y comprender el concepto de gestión, dado que conlleva diferentes roles, tareas y responsabilidades, y la meta en común es el resultado de incorporar aportes según las necesidades o problemas de manera dinámica e interdisciplinar, sin una predominancia en particular, sino ajustada al tipo de problemas a resolver. En este orden de ideas, la gestión no está compuesta por un grupo específico de conocimientos. Es un área que incorpora y cambia con distintas disciplinas para comprender y afrontar problemas que van surgiendo.

Función Pública (2020) la define como el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos e instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor (p.22). Por ello, es relevante determinar las

acciones, prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento en el interior de las organizaciones y que la captura de este, a su vez, genere valor al cumplimiento de metas y objetivos. De ahí que resulte fundamental reconocer si existen procesos o sistemas de producción de conocimiento útiles, e identificar si el conocimiento es usado para la toma de decisiones y la resolución de procesos estratégicos y misionales en la entidad.

Por otra parte, Nonaka y Takeuchi (1999) plantean que:

[...] el conocimiento no es un elemento estático, sino todo lo contrario. Es un elemento dinámico que es creado a través de las interacciones sociales entre las personas y la organización; y es la reflexión colectiva lo que facilita que el conocimiento, en principio tácito y personal, se transforme en conocimiento explícito, facilitando así su transferencia.

A causa de lo anterior, es fundamental reconocer si la organización posee o ha diseñado instrumentos para llevar a cabo procesos de transferencia de conocimiento de las actividades cotidianas; por ejemplo, es importante detectar si el conocimiento que se produce día a día en los entornos laborales se sistematiza o digitaliza en repositorios, mapas y estructuras de captura de información; de ahí la pertinencia de reflexionar de manera colectiva en la entidad sobre si existe un proceso enfocado a dicho fin.

En este orden de ideas, para realizar un diagnóstico, Szulanski (1996) analiza las dificultades en la transferencia de conocimiento, haciendo hincapié en las buenas prácticas, e identifica cuatro fases en la transferencia de conocimiento: iniciación, implementación, despegue e integración.

La fase de iniciación plantea la dificultad de reconocer las oportunidades disponibles para transferir el conocimiento, las cuales se generan tan pronto como surge la necesidad de transferencia. Posteriormente, aparece la etapa de implementación, que funge como puente entre el intercambio de información y recursos que establecen los actores de dicho proceso, a través de vínculos de comunicación como el idioma y la cultura. Enseguida, la fase de

despegue o de incrementar ofrece la opción de identificar las áreas de oportunidad para diseminar que, en su mayoría, obedecen a la capacidad del receptor para hacer uso del conocimiento adquirido. Por último, la fase de integración busca disolver las dificultades que interfieren en los cambios de la organización, para así generar un ambiente que favorezca la apropiación del conocimiento (Szulanski, 1996, citado en Ramos *et al.*, 2020, p.78).

En virtud de lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha diseñado un instrumento<sup>2</sup> para llevar a cabo un diagnóstico en gestión de conocimiento que facilita a las entidades desarrollar un ejercicio de valoración para contar con una línea base respecto a los aspectos que la entidad debe fortalecer, los cuales deben ser incluidos en la planeación institucional. Los componentes de dicho instrumento son los grandes temas que enmarcan la política objeto de medición: *calificación*, que es un puntaje automático obtenido como resultado de la auto-calificación que se haga en el avance de la política; *categorías*, que corresponden a las acciones que la entidad debe contemplar para el avance de la respectiva política; *actividades de gestión*, que son las prácticas puntuales que la entidad debe emprender para avanzar en la implementación de la política y, por último, el *puntaje*, que es la casilla donde la entidad se autocalificará de acuerdo con las actividades descritas, en una escala de 0 a 100.

Se ha demostrado que las organizaciones que implementan prácticas efectivas de gestión del conocimiento experimentan una mejora significativa en la eficiencia y el cumplimiento de metas. Garzón (2006) plantea que “un sistema que facilite la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas mejora contundentemente los objetivos trazados” (p.25). De modo que, al capturar, organizar y compartir

---

2 Enlace de descarga del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación: [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Autodiagnostico\\_Gesti%C3%B3n+del+Conocimiento+y+la+Innovaci%C3%B3n.xlsx/34dedb34-27e5-2824-62d1-d8170do7b3d4?t=1550863334491](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Autodiagnostico_Gesti%C3%B3n+del+Conocimiento+y+la+Innovaci%C3%B3n.xlsx/34dedb34-27e5-2824-62d1-d8170do7b3d4?t=1550863334491)

el conocimiento existente, los colaboradores pueden acceder más rápidamente a la información relevante y evitar duplicar esfuerzos.

Conviene resaltar que el cumplimiento de metas por un eficiente sistema de gestión del conocimiento maximiza el aprendizaje organizacional. Esto permite aprovechar la experiencia y las mejores prácticas de toda la organización, lo que a su vez aumenta la eficiencia de los servicios y la calidad del trabajo realizado para la ciudadanía en general. Por lo cual, Ordóñez y Parreño (2005) señalan que:

La gestión del conocimiento describe los esfuerzos organizativos dirigidos a asegurar que el capital intelectual se encuentra en continuo movimiento bien sea a través de su despliegue, amplificación, venta o compartición y que, además, genera resultados organizativos superiores a los obtenidos. (p. 3)

Ahora bien, la gestión del conocimiento también facilita la identificación y el análisis de tendencias y cambios en el entorno de la entidad. En efecto, al estar al tanto de investigaciones, desarrollos tecnológicos y cambios, la organización puede adaptarse más rápidamente y tomar decisiones informadas basadas en el conocimiento actualizado, resultado de la captura del conocimiento. Es por esto que, crear un ambiente organizacional en el que el conocimiento y la información estén disponibles permite identificar problemas, los cuales, bien orientados, pueden ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos (Trujillo, 2011).

Cabe resaltar que el conocimiento es uno de los activos más valiosos en el entorno organizacional actual, y su adecuada gestión se ha convertido en un factor clave para el éxito y la competitividad en el sector público. En este contexto, diversas categorías relacionadas con la gestión del conocimiento adquieren un papel fundamental. Por un lado, se encuentran las fugas de conocimiento, que representan la pérdida o salida de conocimiento crítico de una organización, lo cual puede tener un impacto negativo en su desempeño y capacidad de innovación.

Por otro lado, el capital intelectual engloba las categorías y variables internas de una organización que generan valor y están orientadas a la producción, incremento y participación del conocimiento. La sistematización de conocimiento, a su vez, implica la organización y estructuración de la información y experiencias dentro de la organización, permitiendo su acceso y utilización de manera eficiente. El aprendizaje organizacional, que se refiere a la capacidad de la organización para adquirir, compartir y aplicar conocimiento de manera colectiva, fomenta el mejoramiento continuo y la innovación.

Además, la transferencia de conocimientos juega un papel clave en la gestión del conocimiento, ya que implica la difusión y aplicación efectiva del conocimiento entre diferentes áreas, equipos o individuos de la organización.

Por último, la innovación se relaciona estrechamente con la gestión del conocimiento, pues esta última proporciona la base de conocimientos y experiencias necesarios para impulsar la generación de nuevas ideas, la mejora de procesos y la implementación de soluciones creativas en la organización. En conjunto, estas categorías contribuyen a la creación de un entorno propicio para el desarrollo y aprovechamiento del conocimiento en la organización, fomentando su capacidad de adaptación y competitividad en un mundo empresarial en constante evolución.

### **Fugas de conocimiento**

Es pertinente implementar procesos de gestión del conocimiento (GC) debido a que, a medida que los colaboradores se jubilan o abandonan la organización, se corre el riesgo de perder su conocimiento y experiencia acumulada. En otras palabras, la fuga de conocimiento se presenta a través de situaciones tales como las descritas por Pérez y Gutiérrez (2008): “un episodio de abandono o de rotación de personas clave, donde se pierden conocimientos vitales porque en la organización no existe un procedimiento estándar para la captura y la difusión de ese conocimiento crítico y útil”. De ahí que, mediante la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, las organizaciones pueden capturar y

preservar el conocimiento antes de que se vaya con los empleados, asegurando su disponibilidad para futuras generaciones.

Lo anterior garantiza que el conocimiento esté disponible para otros colaboradores y evita que se convierta en un recurso limitado y de difícil acceso; también facilita la documentación y el intercambio de conocimientos críticos en toda la organización, reduciendo así la dependencia excesiva de personas clave. Así pues, la gestión del conocimiento en la organización contribuye a evitar las fugas de conocimiento que pueden ser muy útiles en el aprendizaje organizativo y la creación de valor en el capital intelectual. En este orden de ideas, Pérez y Gutiérrez (2008) afirman que “cuando una parte de ese conocimiento organizacional pierde vigencia y operatividad al convertirse en obsoleto, podemos considerar que se pierde una parte del potencial del conocimiento corporativo en la creación de valor para la propia organización” (p.67).

Valhondo (2012), por su parte, en esta misma línea argumental, enuncia que:

En muchas ocasiones las empresas, desprovistas de una auténtica gestión de los individuos y aplicando fórmulas más o menos mecánicas, no calibran ni valoran la fuga de conocimiento que las prácticas como despidos o sustituciones de personal antiguo por personal más joven generándose así, situaciones irónicas de la economía del conocimiento: donde a medida que el conocimiento adquiere más valor, la probabilidad de perderlo crece. (p. 132)

Ahora bien, la ironía resulta ser aún mayor, pues mientras menos conocimiento se capture regularmente, más urgente es capturarlo en el momento en que los empleados se van, cuando precisamente tendrán muy poca voluntad para comunicarlo. Estas situaciones de pérdida de conocimiento ponen de manifiesto el hecho de que la amenaza constante de perder el conocimiento puede convertirse en una característica permanente de la era de la información (Farfány Garzón, 2006, p.28). Por lo tanto, en la organización es necesario planificar políticas de gestión del

conocimiento que eviten el riesgo de perder conocimiento valioso adquirido y capturado por el talento humano. Al contar con una base de conocimiento bien organizada y accesible, las organizaciones pueden mitigar los riesgos asociados con la dependencia de individuos específicos. El conocimiento compartido y documentado permite asumir roles y responsabilidades clave, lo que garantiza la continuidad y el funcionamiento eficiente de la organización en caso de cambios en el personal.

De esta manera, se promueve en la organización que el conocimiento vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno, y, además, se les ayuda a estas a compartir y a utilizar la información de tal modo que la organización sea capaz de mejorar su acción organizativa. Por lo anterior, la gestión del conocimiento constituye una herramienta para que se valore el conocimiento organizacional con el fin de desarrollar prácticas beneficiosas dentro y fuera de las organizaciones.

La gestión del conocimiento identifica y facilita el trabajo cotidiano, razón por la cual es pertinente reconocer cómo se crea y adquiere el conocimiento dentro de una organización, a fin de multiplicar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, así como propiciar el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de servicio. A la vez, facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización con miras al cumplimiento de metas (Pérez y Gutiérrez, 2008, p. 4). Por lo anterior, fomentar una cultura basada en el conocimiento aporta a los colaboradores de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente los objetivos trazados.

## **Capital intelectual**

El capital intelectual es un conjunto de categorías y variables internas de una organización que generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro, ya que son una serie de sistemas, procesos y procedimientos que están conformados por tres capitales: capital humano, capital estructural y capital relacional, los cuales están orientados básicamente a la producción, incremento y participación del conocimiento (Garzón, 2006, p.11). Además, el

conocimiento de la organización se relaciona con el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias. Es un conocimiento formado por una dimensión explícita, compuesta por las informaciones estratégicas y de seguimiento, así como por una dimensión tácita, constituida por el conocimiento acumulado de los expertos en formular y decidir estratégicamente: los peritos en estrategia y los tomadores de decisión estratégica, respectivamente (Vega, 2006, p. 2).

Por consiguiente, el capital intelectual en las organizaciones va a representar, desde los procesos de gestión de conocimiento, resultados beneficiosos tanto en los procesos internos de la organización como en los resultados y productos que esta genera. Ahora bien, con respecto a la gestión del capital intelectual, Díaz (2007) establece unos indicadores que intentan valorar y medir los activos intangibles de la organización; centrándose en crear, identificar y gestionar de manera eficiente todos aquellos activos intelectuales de la organización, promoviendo de esta manera “la eficacia del aprendizaje organizativo y la evaluación de la eficiencia de la gestión del conocimiento” (Ordóñez y Parreño, 2005, p.13). De esta forma se abre la posibilidad de que la organización evolucione o cambie hacia la innovación, la eficiencia y la productividad.

El capital intelectual es un elemento clave en la gestión del conocimiento, debido a que representa el conjunto de saberes, habilidades, experiencias y competencias individuales y colectivas que poseen los colaboradores de la organización. Es un activo estratégico, ya que representa la capacidad para generar, adquirir y utilizar el conocimiento de manera efectiva. Además, el capital intelectual condensa el conocimiento tácito en la experiencia acumulada, brindándole a la organización una ventaja competitiva en un entorno de constante cambio.

Al reconocer y valorar el capital intelectual —que, como ya se dijo, está relacionado con el conocimiento, la experiencia y las habilidades que poseen tanto las personas como la organización en su conjunto— las organizaciones pueden enfocarse en desarrollar, retener y aprovechar al máximo el conocimiento existente para

impulsar la innovación, la calidad y la eficiencia. El capital intelectual se compone de tres elementos principales, conocidos como los tres capitales:

*Capital humano:* se refiere al conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas que forman parte de la organización. Incluye la experiencia, la educación, la formación, la creatividad y la capacidad de innovación de los empleados. El capital humano es crucial para la generación y aplicación del conocimiento dentro de la organización.

*Capital estructural:* hace referencia a los activos tangibles e intangibles de la organización que respaldan la creación y gestión del conocimiento. Esto incluye los sistemas de información, las bases de datos, los procedimientos operativos, las patentes, los manuales, las políticas y cualquier otro recurso organizativo que facilite la adquisición, almacenamiento y transferencia del conocimiento.

*Capital relacional:* se refiere a las relaciones y conexiones que la organización establece con otras entidades externas, como clientes, proveedores, socios y comunidades. Estas relaciones generan valor a través del intercambio de conocimiento, la colaboración y la creación de redes. El capital relacional implica el establecimiento de vínculos duraderos y beneficiosos que fortalecen el flujo de conocimiento y la capacidad de innovación de la organización (Hernández, 2016, p.5).

## **Sistematización de conocimiento**

La sistematización del conocimiento es esencial para preservar y proteger el conocimiento existente en una organización. El conocimiento capturado se convierte en una base de aprendizaje que permite a la organización aprender de su historia y aprovechar los conocimientos previos para impulsar la mejora continua. Durante los procesos de gestión del conocimiento es importante la sistematización, la cual según Carvajal (2006, citado en Rojas, 2012) va a ser el “proceso teórico y metodológico, que, a partir de la recuperación e interpretación de la experiencia, de su construcción de sentido y de una reflexión y evaluación de la misma, pretende construir

conocimiento” (p.122). Al capturar el conocimiento en un formato accesible, como bases de datos o sistemas de gestión del conocimiento, se vuelve más fácil compartirlo con otros miembros de la organización. Esto promueve un ambiente de colaboración y aprendizaje, permitiendo que el conocimiento se propague y se utilice de manera efectiva en diferentes áreas y niveles de la organización.

De esta forma, a partir del ejercicio de capturar o sistematizar se comienzan a hacer explícitas una variedad de intuiciones, intenciones y vivencias que los participantes de cada proceso acumulan con el tiempo, insumos que de otra forma sería prácticamente imposible identificar con claridad, y que pueden ser de gran valor en la identificación de estrategias de cambio y de mejora de las prácticas institucionales. Permitiendo la superación de la repetición rutinaria de ciertos procedimientos. (Rojas, 2012, p.123)

Por consiguiente, capturar o sistematizar el conocimiento en un formato fácilmente accesible, reduce el tiempo y los esfuerzos necesarios para buscar información relevante, lo cual a la vez permite que los colaboradores puedan acceder rápidamente a la información y conocimientos necesarios para hacer su trabajo, lo que aumenta la eficiencia en la prestación de los servicios.

Este proceso evita la duplicación de esfuerzos, ya que posibilita que los colaboradores compartan soluciones, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Es decir, tener acceso al conocimiento existente agiliza los procesos y mejora la calidad del trabajo realizado. De modo que la sistematización puede contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento en la organización, explicitando el conocimiento socializado y generando procesos de aprendizaje organizacional a partir de las experiencias y vivencias individuales del personal de la entidad, el cual a su vez entra a participar activamente en la entidad con su aporte.

Ahora bien, Rojas (2012) explica que

[...] el proceso de captura o sistematización debe verse como una oportunidad de mejorar las prácticas institucionales, lo cual se empieza a dar en el momento en que se ordenan conocimientos desordenados y percepciones dispersas que quedan como producto de toda la experiencia acumulada. (p.123)

Esto conlleva impulsar la innovación y la creatividad dado que se crea una base sólida para la generación de nuevas ideas e innovaciones. Al tener acceso a experiencias significativas, soluciones exitosas y lecciones aprendidas, la entidad puede inspirarse y utilizar ese conocimiento para encontrar nuevas formas de abordar problemas y desafíos.

La sistematización, entonces, permite documentar y formalizar el conocimiento que ha sido identificado, para luego socializarlo dentro y fuera de la organización. La recopilación y estructuración de lecciones aprendidas y buenas prácticas puede transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, lo que facilita su almacenamiento, acceso y transmisión a otros miembros de la organización. Por último, implementar este proceso involucra activamente al personal de la entidad en el proceso de gestión del conocimiento; en efecto, al valorar y documentar sus experiencias y vivencias, se reconoce la importancia de su conocimiento individual y se fomenta su participación activa en generar y compartir conocimientos. Esto además contribuye a crear una cultura organizacional basada en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos, gracias a la cual los colaboradores se sienten valorados y motivados para contribuir con su aporte.

Capturar el conocimiento implica además reconocer que este es específico y contextualizado, y que su valor y aplicabilidad pueden variar según el entorno en el que se encuentre. Por lo tanto, al gestionar el conocimiento es necesario considerar y documentar el contexto en el que se generó dicho conocimiento para facilitar su transferencia efectiva y su comprensión en otros contextos similares.

El conocimiento situado reconoce que la efectividad del conocimiento puede depender del contexto en el que se aplique. Por lo tanto, la gestión del conocimiento debe considerar y adaptar el conocimiento a los diferentes contextos en los que se utilizará. Esto implica comprender las necesidades, los desafíos y las particularidades de cada contexto y adaptar el conocimiento de manera que sea relevante y aplicable en cada situación específica.

La gestión del conocimiento busca fomentar el aprendizaje continuo en la organización, y el conocimiento situado reconoce que este aprendizaje debe estar enraizado en situaciones y contextos reales. Cuando se promueve el intercambio de experiencias y el diálogo entre los miembros de la organización, se fomenta el aprendizaje contextualizado, de tal forma que los conocimientos y las lecciones aprendidas se aplican y adaptan a los desafíos específicos que enfrenta la organización.

Para llevar a cabo el proceso de sistematización de conocimiento, se toma como referencia a Orlando Fals Borda (1985), quien considera la sistematización como un proceso reflexivo y participativo que busca recoger, analizar y organizar las experiencias vividas por las personas y comunidades, con el objetivo de transformarlas en conocimiento útil y accesible para diferentes actores. Además, de acuerdo con este autor, la sistematización implica el reconocimiento y valoración de la experiencia como una fuente valiosa de conocimiento que busca capturar y documentar las lecciones aprendidas, los aciertos y los desafíos enfrentados en determinados contextos y proyectos.

Además, la sistematización promueve la participación activa de los actores involucrados en la experiencia, ya que fomenta el diálogo y la reflexión colectiva, permitiendo que diferentes perspectivas y voces sean consideradas en el proceso de construcción de conocimiento. Esto facilita el intercambio de ideas, la identificación de buenas prácticas y la generación de aprendizajes compartidos.

## Aprendizaje organizacional

- **EL APRENDIZAJE** como cultura organizacional en la gestión del conocimiento es esencial, ya que impulsa la adaptación al cambio, la mejora continua, la innovación, la retención de talento y la transferencia de conocimiento. Es así que “[el] aprendizaje organizacional comienza a un nivel individual, y es preciso que los individuos compartan conocimiento con otros y que interactúen con sistemas y estructuras organizativas y que emerja ese aprendizaje organizativo de forma dinámica” (Senge, 1990). Por lo tanto, al promover una mentalidad de aprendizaje constante, las organizaciones pueden aprovechar al máximo su capital intelectual y enfrentar los desafíos de manera efectiva en un entorno cambiante y dinámico.

En un entorno organizacional de constante evolución y transformaciones, se necesita agilidad y capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Por ello, generar cultura del aprendizaje fomenta una mentalidad abierta y receptiva al cambio, permite a los colaboradores y a la organización en su conjunto adquirir nuevos conocimientos, habilidades y perspectivas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan.

El aprendizaje organizativo va a funcionar, según Tarí y García (2009), como “un proceso dinámico de recabar datos, convertirlos en información y esta, a su vez, en conocimiento, a través de los distintos niveles de aprendizaje”. En ese mismo orden de ideas, Giraldo (2020) explica que el objetivo es establecer un entorno en el que los empleados puedan adquirir conocimientos a partir de sus experiencias positivas y negativas, así como aprender en colaboración con los usuarios. Asimismo, es esencial contar con la tecnología adecuada para facilitar la realización de tareas y brindar la oportunidad a los funcionarios de aprender de otras instituciones en áreas que mejoren su rendimiento.

El aprendizaje constante impulsa la mejora continua en la organización. Al fomentar una cultura en la que los empleados estén dispuestos a cuestionar el *statu quo*, experimentar, aprender de los errores y buscar formas de hacer las cosas de manera más eficiente y efectiva, se crea un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento constante. A través del aprendizaje permanente, se obtiene una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades; e igualmente se pueden identificar áreas específicas que requieren mejoras o cambios para lograr un rendimiento óptimo. Además, la organización puede implementar medidas para realizar ajustes necesarios en sus procesos, prácticas o enfoques.

Con base en lo dicho hasta ahora, se afirma que el aprendizaje constante en una organización tiene un impacto significativo en la evolución al éxito. Dado que, al promover una cultura que aliente la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y la disposición para aprender de los errores, se genera un ambiente propicio para la innovación. Mediante este proceso, la organización adquiere una mayor comprensión de sus capacidades y áreas de mejora, lo que le permite identificar oportunidades para optimizar su desempeño. En este sentido, el conocimiento es una herramienta para implementar cambios y mejoras en las prácticas y procesos, asegurando así una optimización continua en su funcionamiento y resultados. En última instancia, el aprendizaje constante se convierte en un elemento fundamental para la adaptación y el crecimiento sostenible de la organización, en un entorno competitivo y en constante cambio.

El mejoramiento continuo de la gestión del conocimiento potencia la construcción para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades relevantes, de esta manera, la entidad estará mejor equipada tanto para enfrentar los desafíos cambiantes, como para mejorar los procesos y desempeños de los colaboradores. Adaptar esta forma de pensar promueve la innovación y la mejora continua, ya que los errores se consideran oportunidades de aprendizaje y se utilizan como base para ajustar y perfeccionar los enfoques existentes. Cuando la organización valora y promueve activamente el aprendizaje en todos los niveles, se crea un ambiente en el que los colaboradores están abiertos a nuevas ideas, dispuestos a experimentar y a asumir riesgos calculados; esto permite una mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios y desafíos de los entornos, lo que conduce a un mejoramiento continuo en todos los aspectos de las entidades.

La cultura del aprendizaje estimula la innovación y la creatividad, en la medida en que fomenta la generación de nuevas ideas y enfoques. Además, al empoderar a los colaboradores para explorar nuevas perspectivas, aprender de diversas fuentes y compartir conocimientos se crean oportunidades para la generación de ideas innovadoras que pueden mejorar los servicios. Sin embargo, es pertinente crear un ambiente de confianza y apertura en el que los equipos de trabajo se sientan seguros para compartir sus ideas, incluso si son diferentes o arriesgadas. De esta forma, la cultura del aprendizaje permite fomentar la participación activa de trabajo colaborativo; promover la generación de ideas en equipo y la participación en proyectos conjuntos; alinear miradas y perspectivas; y compartir conocimientos y experiencias, lo que lleva a una mayor diversidad de pensamiento crítico para la solución de problemas de manera creativa y en ambientes de aprendizaje e innovación.

### **Transferencia de conocimientos**

Una cultura organizacional basada en el aprendizaje y el desarrollo profesional atrae y retiene a colaboradores excepcionales. Dado que, cuando se consolida una cultura del aprendizaje, la

entidad busca constantemente oportunidades para que sus colaboradores crezcan y se desarrollen a nivel personal y profesional.

Una cultura de transferencia de aprendizaje brinda oportunidades como proporcionar programas de capacitación, mentoría, *coaching* y acceso a recursos educativos. También permite expandir habilidades, conocimientos y competencias, lo que brinda un sentido de progresión y desarrollo a nivel sistémico. Es por esto que es necesario generar un ambiente donde se valoren y reconozcan las contribuciones. Por lo anterior, compartir buenas prácticas y desarrollar relaciones sólidas basadas en el aprendizaje mutuo ofrece desafíos profesionales que permiten a los colaboradores sobresalir y aplicar sus habilidades con creatividad, así como innovar en proyectos basados y fundamentados en contextos específicos.

La cultura del aprendizaje facilita la transferencia de conocimiento dentro de la organización. Dado que, cuando se han creado equipos de trabajo en proyectos conjuntos, se abre espacio para discusiones y resolución de problemas. Esto facilita la transferencia de conocimiento de manera más efectiva, se aprende mutuamente, aprovechando las fortalezas y experiencias individuales para lograr mejores resultados de manera colectiva y situada. Este proceso se puede llevar a cabo mediante la creación de bases de datos, wikis internas, manuales o repositorios de conocimiento que estén disponibles para toda la entidad. Así mismo, se pueden generar ambientes para transferir el conocimiento por medio de un diálogo de saberes, de manera que los colaboradores más experimentados y con conocimientos especializados actúen como mentores para los menos experimentados, brindando orientación, consejos y compartiendo su conocimiento.

Una manera de llevar a cabo la transferencia de conocimiento es el diálogo de saberes, ya que permite reunir conocimientos provenientes de diversas fuentes — expertos en diferentes áreas, profesionales de distintos niveles educativos, representantes de diversas culturas y disciplinas—. Dicho diálogo logra combinar perspectivas y enfoques variados, enriqueciendo así la comprensión y generando soluciones más completas y contextualizadas. Además, el diálogo de saberes promueve el aprendizaje colaborativo, lo que

resulta fundamental, ya que los participantes tienen la oportunidad de compartir sus experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas. Esto no solo permite que el conocimiento se difunda de manera más amplia, sino que también facilita la transferencia de conocimientos tácitos, que son difíciles de capturar en documentos o bases de datos.

Es así que el diálogo de saberes proporciona un espacio para abordar problemas complejos desde diferentes ángulos y perspectivas. Al involucrar a expertos y profesionales con conocimientos especializados que pueden analizar un problema desde diversas disciplinas y enfoques, es posible encontrar soluciones más integrales y efectivas.

Si bien la transferencia de conocimiento en la gestión de conocimiento se lleva a cabo por medio de diálogo de saberes, este debe ir articulado con la sistematización de experiencias, dado que ambos procesos se complementan y fortalecen mutuamente, contribuyendo a una gestión más efectiva y completa del conocimiento dentro de una organización o comunidad. La combinación de la transferencia de conocimiento a través del diálogo de saberes y la sistematización de experiencias permite que el conocimiento generado en una situación específica sea documentado, compartido y utilizado de manera más efectiva en otros contextos. Esta sinergia facilita la transferencia de conocimiento de manera más estructurada y sustentada, evitando la pérdida de saberes importantes y promoviendo la innovación y el aprendizaje continuos en la gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento implica establecer condiciones óptimas que favorezcan el desarrollo de los equipos dentro de la organización. Esto se traduce en la necesidad de diseñar entornos de aprendizaje que respondan a las necesidades e intereses específicos de los colaboradores, orientándolos hacia la captura, comprensión y análisis del conocimiento. De esta manera, es fundamental disponer de espacios que promuevan el desarrollo de habilidades cognitivas, así como la capacidad de generar, compartir y transformar el conocimiento en acciones concretas.

Un entorno propicio permite a las personas pensar de manera fluida y espontánea, generando el estado mental ideal para la

creatividad y la innovación. En contraste, un ambiente laboral marcado por tensiones y estrés bloquea la capacidad creativa y dificulta la colaboración efectiva. Por tanto, es crucial que la organización cultive un clima de trabajo que favorezca la reflexión y el intercambio de ideas e impulse la generación de nuevas perspectivas y enfoques.

Para llevar a cabo un proceso de gestión de conocimiento, Enríquez (2015) plantea tres momentos:

1. Identificar información permanente para comprender lo que está sucediendo en un contexto específico y así considerar cambios significativos.
2. Generar conocimientos apoyados en lecciones aprendidas y buenas prácticas.
3. Usar el conocimiento con el fin de tomar decisiones adecuadas para lograr cambios basados en el conocimiento.

Cabe mencionar que los tres procesos suponen pasar por una transformación de lo tácito e individual a lo explícito y organizacional. Y la forma de gestionar el proceso constituye una metodología de transferencia de conocimiento, que Nonaka y Takeuchi (1999) destacan en la interacción de los tipos de conocimiento para poder generar uno nuevo. Se trata de cuatro maneras de combinar los tipos de conocimiento que se retroalimentan continuamente:

- *La socialización*, proceso mediante el cual se adquiere conocimiento tácito proveniente de otro conocimiento tácito, compartiendo experiencias.
- *La exteriorización*, por medio de la cual el conocimiento tácito es traducido a conocimiento explícito, fase fundamental para crear nuevo conocimiento.
- *La combinación*, proceso en el que se construye conocimiento explícito, intercambiando conocimiento explícito, mediante diferentes maneras por las cuales las personas, empleando sistemas lógicos y analíticos, lo generan y expanden en la organización.

- *La interiorización*, fase por medio de la cual se construye más conocimiento tácito, incorporando conocimiento explícito al compartir vivencias que forman parte de la cultura de la organización.

Este proceso descrito se denomina “espiral de conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999), y da cuenta de cómo el conocimiento fluye de lo individual a lo grupal para finalmente alcanzar la organización. Al transferirlo en la organización mediante diferentes estrategias educativas, se lleva a cabo un proceso de aprendizaje colectivo hasta convertirse en un capital activo. Es decir, la comunicación educativa es fundamental para la interacción humana, para la construcción de significados y la construcción de conocimientos. En el marco de la gestión de conocimiento, esta fortalece la comunicación interpersonal y grupal, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y la valoración de la diversidad de perspectivas y opiniones, dado que es crucial comunicar de manera clara y efectiva las metas y objetivos resultado de la sistematización o captura de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Esto permite que otros actores del sistema puedan aprender de dichas prácticas y aplicarlas en su propio contexto.

Ahora bien, es importante destacar cómo se genera o produce el conocimiento, para lo cual se toma como referencia la filosofía de Polanyi (1966), quien sostiene que el conocimiento no se adquiere exclusivamente a través de la observación y la experiencia directa, sino que también se basa en elementos subjetivos, como las emociones y las creencias personales. Estos elementos subjetivos desempeñan un papel importante en la forma en que se interpreta, procesa y aplica el conocimiento en diferentes contextos.

Las emociones pueden tener un impacto significativo en la forma como percibimos y recordamos la información. El estado emocional puede influir en la atención y percepción para retener y recordar información, así como en la disposición para aplicar ese conocimiento en situaciones específicas. Por ejemplo, si una persona experimenta emociones positivas asociadas a un determinado

tema, es más probable que se sienta motivada y comprometida para aprender y aplicar ese conocimiento en situaciones relacionadas.

Las emociones desempeñan un papel fundamental en la gestión del conocimiento, ya que influyen en cómo se procesa, se retiene y aplica la información que es adquirida. Cuando se experimentan emociones positivas hacia un asunto específico, el estado emocional actúa como un motor motivacional que impulsa el interés y compromiso para aprender y profundizar en ese conocimiento. Estas emociones positivas pueden estar vinculadas a experiencias gratificantes previas relacionadas con el tema en cuestión o con la sensación de dominio y éxito al aplicar ese conocimiento en situaciones prácticas.

Por otro lado, las emociones negativas también pueden tener un impacto en la gestión del conocimiento. Si una persona experimenta emociones negativas, como ansiedad o miedo, al enfrentarse a una situación de aprendizaje es más probable que su atención y percepción se vean afectadas, lo que dificulta la retención y comprensión del conocimiento. En estas circunstancias, la disposición para aprender y aplicar el conocimiento puede disminuir, lo que dificulta la transferencia efectiva de ese conocimiento a situaciones prácticas.

En este orden de ideas, la gestión del conocimiento también se ve influenciada por las emociones que surgen en el entorno de trabajo. Un ambiente laboral positivo, donde se fomenta el reconocimiento y la satisfacción por el aprendizaje y la aplicación del conocimiento, puede potenciar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo. Mientras que un ambiente laboral tenso o negativo puede inhibir la disposición de los empleados para compartir sus conocimientos o participar activamente en procesos de aprendizaje y mejoramiento constante.

Al comprender cómo las emociones influyen en el proceso de adquisición y aplicación del conocimiento, las organizaciones pueden diseñar estrategias que promuevan una gestión del conocimiento efectiva y aprovechen el potencial motivador de las emociones positivas para mejorar el desempeño y el éxito organizacional. Es por ello que la gestión del conocimiento resalta

la importancia de crear un entorno emocionalmente positivo y motivador para impulsar el aprendizaje, la colaboración y la innovación en la organización.

Existe, según Polanyi (citado por Enríquez, 2015), un conocimiento no evidente, pero que se muestra necesario para realizar una acción y, por tanto, debe existir, denominado conocimiento tácito. Este es un tipo de conocimiento que no puede ser expresado fácilmente con palabras o fórmulas precisas, sino que es transmitido a través de la experiencia directa y la práctica. Este tipo de conocimiento se adquiere a través de la participación activa en una determinada actividad, lo que Polanyi denominó “participación comprometida”.

Esto implica que el conocimiento puede ser interpretado y aplicado de diferentes maneras por distintos individuos, incluso en un mismo contexto. La comprensión de esta dimensión subjetiva del conocimiento es relevante en la gestión del conocimiento, ya que implica considerar la diversidad de perspectivas y experiencias de los individuos, así como promover un ambiente inclusivo donde se valore y se respete esta diversidad.

En este proceso, el sujeto involucrado en la actividad va incorporando de forma gradual el conocimiento tácito, a través de una combinación de observación, experiencia y reflexión. El conocimiento tácito es personal e individual, y se basa en la experiencia subjetiva del sujeto. Por lo tanto, el conocimiento no puede ser completamente separado de la persona que lo posee. Es así que se pueden diseñar estrategias e implementar prácticas que fomenten la observación activa, la reflexión sistemática y el intercambio de experiencias para aprovechar y compartir el conocimiento tácito dentro de la entidad. Esto permite capitalizar la experiencia y el conocimiento individual en beneficio de una cultura de aprendizaje colectivo.

En resumen, el diálogo de saberes y la sistematización de experiencias son dos componentes esenciales en el proceso de gestión del conocimiento. Por un lado, el diálogo de saberes fomenta la interacción y el intercambio de conocimientos entre individuos y grupos, permitiendo la construcción conjunta de

significados y la transferencia de conocimiento. Por otro lado, la sistematización de experiencias implica el proceso de capturar, organizar y compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas de manera estructurada.

Estos dos elementos se complementan y se relacionan con el concepto del “espiral de conocimiento” de Nonaka y Takeuchi (1999). El espiral de conocimiento describe cómo el conocimiento fluye desde lo individual a lo grupal y finalmente se internaliza en la organización. El diálogo de saberes y la sistematización de experiencias facilitan este proceso al fomentar la interacción, la comunicación y el aprendizaje colectivo. El conocimiento se comparte, se enriquece y se convierte en un activo valioso que impulsa la innovación y el desarrollo de la organización. Por último, el diálogo de saberes, la sistematización de experiencias y el espiral de conocimiento forman un ciclo virtuoso en la gestión del conocimiento, donde el intercambio de ideas, la reflexión colectiva y la transferencia de conocimientos contribuyen a la generación y acumulación de conocimiento organizacional, promoviendo así el mejoramiento continuo y la capacidad de adaptación de la organización.

# Innovación

- **LA INNOVACIÓN** es un concepto que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, toma fuerza en la Revolución Industrial en el siglo XVIII con la aparición de la maquinaria industrial y los avances tecnológicos. En este periodo, surge la necesidad de desarrollar nuevas ideas y enfoques para mejorar la producción y la eficiencia. En la actualidad, el concepto de innovación llega a diferentes sectores para dar soluciones a problemáticas sociales, educativas, ambientales, organizacionales, entre otras, para fortalecer el crecimiento tecnológico, económico y por su puesto el sector público.

También hay que mencionar que la innovación se refiere al proceso de implementar transformaciones significativas y novedosas que generen valor en una organización, en productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Según Schnarch (2020): “Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad” (p.170); esto implica la

creación, mejora o adopción de ideas, conceptos, prácticas o tecnologías que den como resultado la optimización de la eficiencia, la productividad, la calidad, la competitividad o la generación de nuevos mercados u oportunidades.

Cabe resaltar que la innovación no tiene por qué ser algo científico, como se piensa frecuentemente, ya que puede referirse a cualquier cambio que introduce una o varias novedades en un ámbito, un contexto o producto. En efecto, puede innovarse para mejorar, cambiar, replantear, resolver o modificar procesos, métodos, sistemas, productos, políticas, acciones, actitudes, ambientes, estrategias, programas, relaciones (Schnarch, 2020). No se trata solo de descubrir nuevos avances científicos o inventar tecnologías revolucionarias, sino también de encontrar nuevas formas de abordar problemas, de mejorar procesos existentes, de ofrecer productos y servicios de manera más efectiva o de responder a las necesidades y demandas cambiantes de la sociedad; de modo que la innovación puede manifestarse en diversos campos y áreas, como la creatividad artística, el diseño, la educación, la gestión empresarial, los servicios, la comunicación, entre otros.

La innovación surge a partir de la combinación de diferentes disciplinas y perspectivas, y no se limita a expertos científicos o tecnológicos. Por esto, Morin (2019) sostiene que los problemas y desafíos actuales son cada vez más complejos y globales, y requieren una visión integradora que vaya más allá de los límites disciplinarios tradicionales. Entonces, en relación con la innovación, es necesario enfatizar la necesidad de superar la fragmentación disciplinaria y promover la colaboración entre diferentes campos de conocimiento, y en la importancia de combinar perspectivas científicas, tecnológicas, humanísticas, artísticas y sociales para abordar los desafíos y generar soluciones innovadoras. Por ello la mirada de la innovación debe ser holística y con un eje transformador en el sector público.

En ese orden de ideas, la innovación en la actualidad está orientada a una apertura, a la diversidad de enfoques. La capacidad de dialogar y aprender de diferentes disciplinas y perspectivas se

fundamenta en el reconocimiento de la necesidad de solucionar problemas complejos, ya que la generación de ideas innovadoras requiere una visión glocal. Así, la innovación se entiende como un entorno complejo y dinámico en el cual interactúan diversos actores, como empresas, instituciones educativas, organismos gubernamentales, *startups*, inversionistas, emprendedores y comunidades, con el objetivo de fomentar la creatividad transformadora y el emprendimiento. Así mismo, comprende brindar una apertura de trabajo colaborativo, donde se compartan conocimientos, experiencias y recursos para promover el intercambio de ideas y la creación conjunta de soluciones innovadoras, de forma que se nutra y amplíe el acervo de conocimientos de la organización para potenciar la innovación, optimizar los procesos y mejorar la toma de decisiones. Además, esta práctica fomenta un clima laboral positivo, favorece el desarrollo profesional de los colaboradores y contribuye al crecimiento sostenible y la adaptabilidad de la organización en un entorno en constante cambio, por lo cual es necesario crear una infraestructura o ambiente adecuado, como laboratorios, centros de investigación, espacios de *coworking* y tecnologías de la información y la comunicación, a fin de afianzar estas prácticas.

Un sistema de innovación está compuesto por las distintas instituciones, empresas y gobierno que conforman el aparato científico y tecnológico, y tiene que ver con la manera en que cada uno de estos agentes interactúa para la creación, difusión y utilización del conocimiento (Kuramoto, 2007). Esta interacción permite la creación de sinergias y el aprovechamiento de recursos y capacidades complementarias, potenciando así la capacidad de innovación en las organizaciones. Además, un sistema de innovación es vital para la difusión y transferencia eficiente del conocimiento generado, lo cual facilita su adopción y aplicación en diferentes áreas. Esto favorece un diálogo entre diferentes disciplinas y perspectivas, a la vez que conduce a las sinergias y la combinación de ideas que conllevan generar soluciones completas y efectivas.

Cuando hay un aprendizaje proveniente de diferentes campos, se pueden adoptar mejores prácticas, enfoques innovadores y nuevos conocimientos que impulsen el progreso. Cada organización cuenta con recursos y capacidades distintas que pueden influir en la configuración de su ecosistema de innovación. Crear o hacer un vínculo entre redes de colaboración, de conocimiento e innovación permite establecer conexiones entre diferentes actores y organizaciones, lo que fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y la generación de sinergias.

Al crear redes, se amplía el acceso a diferentes fuentes de conocimiento y experiencia, en la medida en que las organizaciones se benefician al conectarse con expertos, investigadores, emprendedores, instituciones académicas, empresas, entidades gubernamentales y otros actores relevantes en su campo de interés. Estas conexiones les brindan a los distintos actores la oportunidad de aprender de otras experiencias, acceder a recursos complementarios y encontrar colaboradores potenciales para proyectos de innovación conjuntos.

Al establecer una conexión significativa con diferentes actores y al crear una política más amplia del entorno, las entidades logran detectar tendencias, necesidades y demandas emergentes. Esto permite adaptarse rápidamente, anticiparse a los cambios y aprovechar oportunidades de desarrollo en servicios innovadores. La innovación no es un aspecto inalcanzable o de alta intelectualidad, todo lo contrario, es un proceso sistémico de prueba y error, donde el pensamiento complejo juega un papel fundamental para su realización.

Para llevar a cabo acciones de innovación se pueden crear comunidades de conocimiento e innovación entre instituciones de educación superior, organizaciones de investigación, entidades públicas, empresas y otros participantes en el proceso de innovación, en la forma de una red estratégica basada en la planificación conjunta de la innovación, a medio o largo plazo, con el fin de solucionar problemas de cualquier índole o naturaleza.

No obstante, no se encontrará una fórmula mágica que lleve a las personas y organizaciones a generar automáticamente innovación. Nielsen (2018) concuerda con lo dicho anteriormente, pues “señala que la capacidad creativa no es innata, ni tampoco depende de la inspiración y las musas, sino que, consiste fundamentalmente en saber hacer conexiones entre cosas, ideas y conceptos” (p. 59). Es decir, innovación es la suma de conocimientos y experiencias, pero sobre todo, de habilidades propias que deben ser potencializadas. Por ejemplo, en el marco de atracción y selección de talento humano, las organizaciones no ostentan estrategias innovadoras para un proceso exitoso, de ahí que las contrataciones resultan infructuosas y las empresas sufren pérdidas financieras considerables, dado que el grupo de colaboradores en estas áreas son por lo general de la misma disciplina, lo cual limita la visión táctica y operativa de sus procesos.

La innovación en algunas oportunidades surge como resultado de una crisis o cuando se desea mejorar un proceso o un producto, dado que en esos momentos la mente activa su proceso creativo y crítico, el cual determina ideas nuevas, por tal razón:

La innovación requiere creatividad; sin embargo, no todo ejercicio creativo puede ser considerado una innovación”, la innovación brinda soluciones sencillas no necesariamente sofisticadas, que no se limitan a hacer cosas nuevas si no que renueva la forma de hacer las cosas, no solo en el “qué hacer” sino en el “cómo hacerlo”. (Ambrad, 2019)

Asimismo, no solo es necesario determinar cuál es la importancia de innovar, sino que también se debe tener en cuenta cómo se innova, ya que se deben seguir unos pasos que sí son necesarios para generar un cambio, por lo que es necesario reconocerlos y plantearlos cuando se trata de generar ideas nuevas, según como lo explica la comunidad de profesionales que piensan, actúan, y comparten ideas, conocimientos y experiencias sobre la innovación en las organizaciones (Infonomia, 2014).

1. Para innovar es preciso tener ideas. Estas ideas se consiguen tanto estimulando a tu gente para que las proponga (programa colaborativo), como montando un esquema de observación de lo que los demás innovan de manera interna y externa sistemática.

2. Las ideas deben ser convertidas en valor. De poco sirve generar miles de ideas si estas no son analizadas en clave del valor que aportarán a alguien capaz de apreciarlo. Solo es innovación aquello que la sociedad o un público específico acepta o evalúa.

3. El objetivo último de la innovación es generar resultados. Los resultados son el combustible que hace funcionar el motor de la innovación y que, a su vez, mueve la organización, porque si no los consigue la empresa no puede sobrevivir. (Infonomía, p.15)

A su vez, innovar no solo depende de qué tanto sepas sobre la importancia de innovar o sobre cuáles son los métodos o técnicas para realizarlo, sino que innovar también depende de un pensamiento crítico y creativo, el cual determine las ideas de un conocimiento para lograr un objetivo propuesto. Entonces, lo anterior surge de un pensamiento o generación de ideas de manera conjunta o colectiva para comenzar a innovar; es por esto que García (2022, p. 78) plantea:

La innovación no es labor de una sola persona en ninguna de sus fases, por ello, es necesario el trabajo en equipo desde el mismo inicio de su planificación. Sin embargo, el lograr trabajar de manera eficiente en equipo no es una tarea fácil. Los equipos se forman con personas, cada una de las cuales tienen su propia concepción de las cosas y particulares vivencias y motivaciones. La sola consideración de este aspecto da una idea de las dificultades que pueden presentarse en el trabajo en equipo. Si a esto se le agrega que preferiblemente los equipos deben ser multidisciplinarios, las implicaciones de las diversas preferencias e intereses son más amplias y profundas.

Adicionalmente, un ecosistema innovador se fundamenta en un entorno de equilibrio, que a su vez está conectado en forma de red. Dicha red está caracterizada por el flujo continuo de datos, de información y de conocimiento profundo sobre el tema de especialización, con la finalidad de procesar los datos e interpretarlos para resolver problemas y encontrar soluciones que se convierten en innovaciones en procesos, servicios o productos (Universidad Autónoma de Madrid, 2019, p.6).

### **Estructura de sistema de gestión de innovación**

La estructura de sistema de gestión de innovación, según la Norma Técnica Colombiana NTC 5801 (2018) establece unos objetos y campos de acción para su implementación, dado que adoptar un sistema de innovación es una decisión estratégica de la organización. Por esta razón recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Diseño de política institucional de innovación alineada con marcos legales y teóricos.
- Definir qué es innovación para la organización y comunicarla.
- Determinar visión y objetivos.
- Análisis interno y externo para identificar desafíos presentes y futuros.
- Necesidades de usuarios y competencia.
- Crear unidad o área de sistema de innovación.
- Apropiación y uso de TIC.
- Establecer modelos y estrategias.
- Asegurar disponibilidad de recursos y equipo.
- Creación de dirección o unidad y un equipo interdisciplinar.
- Comprender necesidades, expectativas.
- Identificar necesidades y problemáticas.
- Fomentar estructura organizacional de innovación.
- Analizar contexto interno y externo.
- Desafíos que sirvan de motivación a la organización.

- Ser ambiciosa y no estar limitada por capacidades actuales.
- Crear acciones de prevención, riesgo y control de cambios.

Para llevar a cabo un proceso exitoso de configuración de un sistema de innovación se debe efectuar un diagnóstico, el cual permitirá obtener una comprensión profunda de la situación actual de la organización en términos de innovación, identificar fortalezas y debilidades, y establecer una base sólida para el diseño e implementación de este. Tal actividad proporciona información detallada sobre cómo se están llevando a cabo las actividades de innovación en la organización, qué recursos se están utilizando, cuáles son las barreras existentes y qué áreas necesitan mejorar.

El diagnóstico proporciona información específica que permite adaptar el diseño del sistema de innovación a las características y requerimientos de la organización, considerando sus recursos, capacidades y objetivos estratégicos. Esto permite tener un punto de partida claro y definir objetivos realistas para el sistema de innovación.

### **Autodiagnóstico de innovación**

El instrumento contempla siete componentes que son: la estrategia, la estructura organizacional, el proceso de innovación, las capacidades y competencias, la cultura de innovación, la gestión del conocimiento, y la medición y evaluación. A su vez, estas se relacionan con criterios de medición, categorías relacionales y un descriptor específico, el cual se presenta en las tablas 6-12.

Medir la estrategia, visión y misión, así como los objetivos estratégicos de innovación, es fundamental para evaluar el desempeño de una organización en su proceso de innovación y asegurarse de que se esté avanzando hacia el logro de sus metas y aspiraciones. Permite tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y desafíos, y asegurar que la organización se mantenga en el camino correcto hacia su visión y metas de innovación (tabla 6).

**TABLA 6.** Estrategia

<b>Componente</b>	Estrategia
<b>Criterio</b>	Visión y misión, objetivos estratégicos de innovación
<b>Categoría</b>	Liderazgo
<b>Descriptor</b>	
Fomenta una cultura que valore y promueva la creatividad.	
Implementa una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analiza sus resultados.	
Analiza la mentalidad de los miembros de la organización hacia el cambio, la creatividad, la previsión de riesgos y la apertura a nuevas ideas.	
Implementa un ambiente propicio para la creatividad y la experimentación, se alienta a los colaboradores a proponer ideas nuevas y a asumir riesgos controlados.	
Establece canales de comunicación abiertos y transparentes que fomenten la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros de la organización.	
<b>Categoría</b>	<b>Política</b>
Cuenta con políticas, normativas y regulaciones específicas relacionadas con la innovación.	
Analiza si la organización tiene estrategia, objetivos claros y una visión definida en términos de innovación.	
Establece mecanismos sistémicos para desarrollar proyectos con impactos locales.	
Identifica fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento en el enfoque estratégico de la organización hacia la innovación.	
Proporciona mecanismos de apoyo y fomento de la innovación, como programas de capacitación, asesoramiento técnico, acceso a redes y colaboraciones, y el establecimiento de alianzas estratégicas.	

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 7.** Estructura organizacional

<b>Componente</b>	Estructura organizacional
<b>Criterio</b>	Creación de un departamento específico de innovación, designación de roles y responsabilidades
<b>Categoría</b>	Dirección o departamento
	Participa en el direccionamiento estratégico de la entidad y lo involucra en su planeación.
	Diseña, estructura y pone en marcha la política de innovación.
	Estimula, analiza y evalúa la generación de ideas creativas y novedosas dentro de la organización.
	Asigna recursos, establece cronogramas, define objetivos y supervisa proyectos de innovación.
	Gestiona oportunidades de colaboración externa, como alianzas estratégicas, participación en eventos, asociaciones con instituciones académicas o colaboraciones con otras entidades.
<b>Categoría</b>	<b>Equipo</b>
	Existe una cultura de colaboración y apoyo mutuo, y se establecen procesos para facilitar la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo.
	Cuenta con oficinas y espacios físicos de ideación e innovación.
	Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y se llevan a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.
	Considera la existencia de talento especializado, habilidades técnicas, conocimientos científicos y tecnológicos, así como la infraestructura y el presupuesto asignado a la innovación.
	Evalúa, implementa, hace seguimiento y lleva a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
<b>Categoría</b>	<b>Recursos</b>
	Destina recursos financieros, humanos y tecnológicos adecuados para respaldar la implementación de la política de innovación.
	Proporciona directrices para contratar personal específico en el área de innovación.
	Destina recursos tecnológicos adecuados para respaldar la implementación de la política de innovación.
	Determina espacios de infraestructura necesaria para la innovación.
	Destina recursos para fortalecer el capital intelectual y relacional asociados a la innovación.

Fuente: elaboración propia.

Medir la estructura organizacional y la creación de un departamento específico de innovación, así como la designación de roles y responsabilidades, permite evaluar cómo están distribuidas las responsabilidades y funciones relacionadas con la innovación (tabla 7). Al contar con una estructura organizacional y roles claramente definidos para la innovación, se promueve una cultura de innovación más sólida y se asegura que esta sea una prioridad en la agenda de la organización.

**TABLA 8.** Procesos de innovación

<b>Componente</b>	Procesos de innovación
<b>Criterio</b>	Procedimientos y etapas ciclo de vida de los proyectos selección y evaluación de la gestión de los recursos y los riesgos asociados.
<b>Categoría</b>	Proceso-Modelo-Estrategia
	Identifica, analiza, evalúa y pone en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.
	Emplea, divulga, documenta y evalúa métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.
	Busca y selecciona modelos exitosos de innovación en su industria o en otros sectores, y se analizan las mejores prácticas y lecciones aprendidas de dichos modelos.
	Adapta y aplica modelos de apropiados a la realidad y los desafíos específicos de la organización.
	Proporciona inspiración, orientación y buenas prácticas que impulsen la innovación en la organización.
<b>Categoría</b>	<b>Investigación</b>
	Desarrolla pruebas de experimentación para documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.
	Identifica las necesidades de investigación en la entidad para implementar acciones y evaluarlas.
	Establece colaboración y alianzas con otros actores externos, como empresas, instituciones académicas, centros de investigación.
	Cuenta con una ruta metodológica para llevar a cabo procesos de investigación científica.
	Participa en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.

Fuente: elaboración propia.

Medir los procesos de innovación, procedimientos y etapas del ciclo de vida de los proyectos, así como la gestión de los recursos y los riesgos asociados proporciona información valiosa para el mejoramiento continuo, la toma de decisiones fundamentadas, la asignación adecuada de recursos y la identificación y mitigación de riesgos, lo que impulsa el éxito y la competitividad de la organización en un entorno dinámico y cambiante (tabla 8).

**TABLA 9.** Capacidades y competencias

<b>Componente</b>	Capacidades y competencias
<b>Criterio</b>	Programas de formación y capacitación en metodologías de innovación  Promoción de la creatividad y pensamiento crítico, y la atracción y retención de talento con habilidades relevantes
<b>Categoría</b>	Gestión de la creatividad
	Brinda espacio y tiempo para la experimentación, el pensamiento creativo y la generación de ideas.
	Aplica técnicas de <i>brainstorming</i> , lluvia de ideas, mapas mentales u otros métodos para estimular la generación de ideas innovadoras.
	Existen espacios de trabajo inspiradores, la provisión de recursos y materiales para actividades creativas, la celebración de eventos o desafíos relacionados con la creatividad, y la capacitación en técnicas de pensamiento creativo y crítico.
	Establece mecanismos de reconocimiento y recompensas para aquellos que aportan ideas innovadoras, se promueve una cultura de reconocimiento por el esfuerzo creativo y se incentiva la participación activa en actividades relacionadas con la creatividad.
	Establece objetivos específicos relacionados con la generación de ideas creativas, se asignan recursos y responsabilidades para su implementación y se establecen indicadores de desempeño para medir los resultados en este ámbito.

Fuente: elaboración propia.

Evaluar las capacidades y competencias (tabla 9), así como los programas de formación y capacitación en metodologías de innovación, la promoción de la creatividad y el pensamiento crítico, así como la atracción y retención de talento con habilidades relevantes es de suma importancia para la gestión exitosa de la innovación. Esto contribuye al desarrollo de una cultura de innovación sólida, alineada con los objetivos estratégicos de la organización y preparada para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

**TABLA 10.** Cultura de innovación

<b>Componente</b>	Cultura de innovación
<b>Criterio</b>	Valores, creencias y normas; mentalidad abierta al cambio, la experimentación y la capacidad de asumir riesgos Reconocimiento y recompensa de las ideas y contribuciones innovadoras
<b>Categoría</b>	Fomento de cultura
	Fomenta una cultura que valore y promueva la creatividad.
	Implementa estrategias de cultura organizacional orientadas a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analiza sus resultados.
	Analiza la mentalidad de los miembros de la organización hacia el cambio, la creatividad, la capacidad de asumir riesgos y la apertura a nuevas ideas.
	Existe un ambiente propicio para la creatividad y la experimentación, se incentiva a los colaboradores a proponer ideas nuevas y a asumir riesgos controlados.
	Establece canales de comunicación abiertos y transparentes que fomenten la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Medir la cultura de innovación permite identificar las fortalezas de la organización en términos de fomento de la innovación y también las áreas que requieren mejorar. Al conocer la cultura actual, se pueden tomar medidas para reforzar los aspectos positivos y abordar los obstáculos que puedan estar limitando la innovación; este proceso ayuda a evaluar qué tan estimulante es el entorno para la generación de ideas innovadoras y si existen barreras que limiten la creatividad. Aprender de los fracasos y aplicar los conocimientos adquiridos ayuda a mejorar continuamente los procesos y prácticas de innovación (tabla 10).

**TABLA 11.** Gestión del conocimiento

<b>Componente</b>	Gestión del conocimiento
<b>Criterio</b>	Captura, creación, almacenamiento y difusión sistemas y herramientas para compartir y aprovechar el conocimiento
<b>Categoría</b>	Herramientas de uso y apropiación
	Identifica y evalúa el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
	Identifica, clasifica y actualiza el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
	Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y se evalúan periódicamente.
	Usa repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados en el interior de la entidad.
	Usa con repositorios de buenas prácticas.
<b>Categoría</b>	<b>Comunicación</b>
	Fomenta la comunicación horizontal, la colaboración interdepartamental y la participación activa de los colaboradores en la generación y desarrollo de ideas innovadoras.

---

Existe una comunicación abierta y transparente entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales.

---

Evalúa si los canales son efectivos, accesibles y promueven la interacción y la difusión de información relevante para la innovación.

---

Establece mecanismos para difundir los logros y avances en innovación a clientes, proveedores, socios estratégicos, medios de comunicación u otros actores relevantes.

---

Contempla un enfoque de comunicación educativa para compartir la información sobre los resultados y el aprendizaje derivados de proyectos de innovación.

---

<b>Categoría</b>	<b>Gestión del proceso</b>
	Cuenta con mecanismos de identificación, definición de ideas y oportunidades.
	Establece enfoques de colaboración interna y externa en redes de innovación.
	Lleva a cabo proyectos de innovación fundamentados en contextos y problemáticas particulares.
	Establece una gestión integrada del portafolio de proyectos o resultados de innovación.
	Identifica, sistematiza y protege la propiedad intelectual, como resultado de un proceso de innovación.

Fuente: elaboración propia.

Es fundamental evaluar la gestión del conocimiento, incluyendo la captura, creación, almacenamiento y difusión de sistemas y herramientas para compartir y aprovechar el conocimiento en el contexto de la innovación. Esta medición revela brechas o deficiencias en la gestión del conocimiento, como la falta de sistemas adecuados para compartir y difundir el conocimiento, o los factores que podrían estar limitando el potencial innovador de la organización (tabla 11).

**TABLA 12.** Medición y evaluación

<b>Componente</b>	Medición y evaluación
<b>Criterio</b>	Indicadores, métricas ajustes y mejoras continuas.
<b>Categoría</b>	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
<p>Analiza los resultados obtenidos a través de proyectos de innovación, como el lanzamiento de nuevos productos o servicios, mejoras en procesos, incremento de la eficiencia o la competitividad, y generación de valor para los clientes y la organización.</p>	
<p>Incluye en el plan estratégico del talento humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y lleva a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.</p>	
<p>Evalúa y conserva los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analiza los resultados.</p>	
<p>Evalúa la existencia de redes de innovación y el grado de interacción y aprendizaje con otros agentes del ecosistema de innovación.</p>	
<p>Usa instrumentos o mecanismos de medición de los resultados e indicadores.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Medir y evaluar los indicadores, métricas, ajustes y mejoras continuas en la gestión de la innovación es esencial para asegurar un enfoque efectivo y exitoso en la búsqueda de resultados innovadores. La evaluación constante permite el mejoramiento continuo, la identificación de desafíos y oportunidades, así como la alineación de la gestión de la innovación con los objetivos estratégicos de la organización. La medición y evaluación transparente y sistemática de la gestión de la innovación genera confianza entre los colaboradores y las partes interesadas. La rendición de cuentas y la comunicación basada en datos objetivos fortalece la credibilidad de la organización (tabla 12).

Aplicar el instrumento descrito (tablas 6-12) aporta para lograr los siguientes resultados:

- Reconocer la necesidad de que la innovación esté alineada con la estrategia organizacional. La innovación debe ser considerada como un elemento clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y no solo como una actividad aislada.
- Abordar la importancia de tener una estructura organizacional que facilite y apoye la innovación y contar con una estructura flexible y ágil que fomente la colaboración, la comunicación y la toma de decisiones eficientes en el ámbito de la innovación.
- Destacar la necesidad de contar con un proceso de innovación definido y gestionado, de manera sistemática, estableciendo etapas claras, roles y responsabilidades definidos, así como mecanismos para la generación, evaluación y selección de ideas innovadoras.
- Enfatizar la importancia de desarrollar las capacidades y competencias necesarias para fomentar la innovación en la organización, mediante formación, entrenamiento y desarrollo del talento humano. De igual modo, promover una cultura de aprendizaje y mejora continua.
- Reconocer la importancia de crear un entorno en el cual se fomenten la creatividad, la experimentación, la colaboración y la capacidad de asumir riesgos, así como reconocer y recompensar los esfuerzos y resultados relacionados con la innovación.
- Identificar la captura de datos, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva dentro de la organización, promoviendo la colaboración, en una cultura de aprendizaje colectivo y continuo.
- Enfatizar la importancia de medir y evaluar los resultados e impactos de la innovación, los indicadores de desempeño. Asimismo, realizar seguimiento a los proyectos e iniciativas de innovación, y evaluar el éxito y el retorno de la inversión en innovación.

## **Ecosistema de innovación**

Un ecosistema de innovación promueve un ambiente propicio para la creatividad y la generación de ideas. Es decir, al reunir a diferentes actores y facilitar la colaboración, se crean oportunidades para el intercambio de conocimientos, la exploración de nuevas perspectivas y la generación de soluciones innovadoras a los desafíos de la entidad. Esto, a su vez, logra combinar recursos, conocimientos y experiencia para superar barreras y obstáculos. De manera que potencia que las ideas se conviertan rápidamente en acciones concretas y se lleven a la ciudadanía de manera más ágil.

Al mismo tiempo, al fomentar la innovación en todos los ámbitos de la organización, se pueden identificar oportunidades para mejorar, eliminar redundancias y agilizar las operaciones, lo que conduce a una mayor eficiencia y productividad. Por lo tanto, al crear un ecosistema de innovación, las organizaciones pueden ofrecer un entorno propicio para el desarrollo profesional y la realización personal, lo que aumenta su capacidad para atraer y retener a colaboradores talentosos.

Es importante resaltar que la gestión del conocimiento posee una relación directa con la implementación de un sistema de innovación, debido a que gracias a este es posible identificar el conocimiento relevante, documentarlo y facilitar su transferencia a través de herramientas y prácticas de gestión del conocimiento. Esta transferencia de conocimiento es esencial para la implementación de un sistema de innovación, ya que proporciona la base de conocimientos necesaria para generar ideas y soluciones innovadoras.

La gestión del conocimiento fomenta la generación de ideas innovadoras y facilita la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización. A través de comunidades de práctica, plataformas de colaboración y espacios de trabajo compartidos, se promueve la generación de ideas a partir del conocimiento existente. Dichas ideas pueden luego ser canalizadas y gestionadas dentro del sistema de innovación de la organización.

La gestión del conocimiento permite identificar oportunidades de innovación al detectar nuevas tendencias, ideas o conocimientos relevantes para la organización. A través del monitoreo del entorno, el análisis de datos, la interacción con clientes y otras fuentes de información, se puede identificar el conocimiento externo que puede ser útil para la innovación. Esta información se integra en el sistema de innovación para evaluar y aprovechar las oportunidades de manera efectiva.

Por otra parte, la gestión del conocimiento debe entenderse como la implementación de un sistema de innovación que promueve el aprendizaje organizacional. En efecto, el aprendizaje organizacional implica la adquisición, interpretación y aplicación del conocimiento para mejorar el desempeño y la capacidad de innovación de la organización. De esta forma, se establecen mecanismos para reflexionar sobre las experiencias pasadas, aprender de los éxitos y fracasos, y aplicar ese aprendizaje en la implementación de estrategias de innovación.

Por último, la gestión del conocimiento y la implementación de un sistema de innovación están intrínsecamente relacionadas, ya que la gestión del conocimiento proporciona la base de conocimientos necesaria para la innovación, facilita la generación de ideas y la identificación de oportunidades, a la vez que promueve el aprendizaje organizacional. De igual forma, la implementación de un sistema de innovación permite canalizar y gestionar de manera efectiva el conocimiento existente y las ideas generadas, impulsando así la capacidad de innovación de la organización.



## Investigación: eje articulador del ecosistema de gestión del cambio

El hombre es un cazador de indicios: estos son las pistas, las pautas para interpretar la vida, la realidad, ya que es imposible imaginar una existencia sin interpretación.

CRISTINA PERI ROSI (1981)

• **EL CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN** en este apartado se aborda desde postulados tradicionales y científicos; en particular, se hace énfasis en la investigación desde una postura interpretativa del ser y la lectura precisa que se realiza de los entornos. En cuanto al componente metodológico, existe una amplia bibliografía que puede ser consultada.

La investigación es un proceso fundamental de articulación con la innovación y la gestión del conocimiento, en tanto que la innovación se alimenta de los resultados y hallazgos de la investigación. Y a su vez, el conocimiento que se produce es valioso para la organización y su gestión del conocimiento.

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; esta es dinámica, cambiante y evolutiva (Hernández, 2010). Es un proceso con fases metodológicas para obtener o validar nuevos conocimientos, brindar soluciones a diversas problemáticas o responder a preguntas que surgen en el día a día en los entornos laborales y académicos. Además, es una manera de profundizar, interpretar e incidir en fenómenos sociales, culturales o científicos.

Ciertamente, el acto de investigar está estrechamente ligado a la vida intelectual, tecnológica, social, cultural y cotidiana del ser humano, y constituye un factor inseparable de cualquier actividad cognoscitiva u operación mental que se realice (Cerde, 1993, p.19). Es así como la investigación proporciona un camino para explorar y comprender el significado de las cosas, ya sea a través de un criterio propio de verdad o mediante el uso de recursos para verificar la veracidad o falsedad de afirmaciones, hipótesis, teorías sistematizadas o juicios.

Es importante detenernos en el *simboanálisis*, definido como un conjunto de herramientas que permite analizar, sistematizar, decodificar, descifrar e interpretar indicios, datos y evidencias de un contexto u objeto en concreto que permita el inicio de un proyecto en escenarios de diversa índole: empresariales, educativos, arquitectónicos, culturales, deportivos y, por qué no, en el ámbito familiar. En palabras de Rodrigo Arguello, autor de *Introducción al simboanálisis*, este postulado surge a partir de: “La necesidad de construir un lugar donde convivan con cierta utilidad una experiencia tanto académica como personal” siendo además “una ciencia interpretativa que no desprecia el dato, el signo, el archivo o el símbolo concreto” (Arguello, 2009, p. 17).

Al reconocer y analizar en detalle las características de la realidad, se pueden identificar oportunidades de mejora, necesidades no satisfechas, o descubrir problemas que requieren soluciones innovadoras. De ahí que el análisis en profundidad permite una comprensión más precisa de los desafíos y demandas del entorno, lo que a su vez inspira la generación e identificación de oportunidades innovadoras.

Por lo anterior, Cerda (1993) plantea que:

[...] investigar tiene significados muy diferentes y de hecho se relaciona con una gran cantidad de términos y conceptos, como, por ejemplo, indagar, inquirir, examinar, inspeccionar, explorar, buscar o rastrear, que son funciones propias del pensar o de la actividad racional. (p.19)

En este orden de ideas, el propósito de investigar es describir sucesos o situaciones, por ende, cualquier definición universal de este concepto puede llegar a ser imprecisa en diferentes campos o disciplinas. Sin embargo, para el campo de la gestión del conocimiento y la innovación, la investigación se puede definir desde la óptica de un cazador, palabra que se asocia con captar, capturar, rastrear, reunir, escoger (Arguello, 2009).

Ahora bien, llevar a cabo un análisis detallado de los indicios y datos recolectados a través de la investigación contribuye al diseño y desarrollo de soluciones innovadoras. Es decir, la comprensión profunda de los fenómenos y la interpretación de los significados extraídos permiten abordar los desafíos identificados de manera original y creativa, lo que proporciona un fundamento sólido para la generación y la implementación de ideas innovadoras.

A partir de la metáfora del cazador se puede inferir cómo el hombre, desde la necesidad de capturar su presa, logró alimentar a su familia y saciar sus necesidades primarias: él reconocía con los sentidos cualquier pista o indicio que dejaba su presa para lograr atraparla. Del mismo modo, es en esta “lectura” detallada del medio o el entorno como se logra entender qué es la investigación, debido a que al interactuar con una mirada de análisis constante y prestar atención a los detalles, se recolectan y capturan datos, para lograr cazar el objeto de investigación y a su vez narrar la experiencia y construir conocimiento para cualquier organización.

Al prestar atención a los detalles se identifican patrones, relaciones y conexiones que ayudan a descubrir nuevos conocimientos y perspectivas sobre el fenómeno estudiado. La recolección y captura de datos son pasos cruciales en la investigación, ya que proporcionan la base empírica necesaria para el análisis y la generación de conocimiento e innovación.

Cabe resaltar que la investigación se lleva a cabo enunciando datos, sucesos, realidades o procesos identificados en la experiencia con el objeto de estudio, sin importar el enfoque de investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), ya que es deber del investigador

contar en detalle cada elemento identificado; de no hacerlo se van a obviar datos o sucesos que pueden constituir información vital para responder preguntas iniciales, dar solución a las problemáticas planteadas, así como para despertar curiosidad en el proceso de innovación.

De este modo, según Arguello (2009): “Se debe confiar en los sentidos como fuentes de placer y de conocimiento, en la medida en que nos dieran un cuerpo y una variedad de órganos ricos en sensaciones” (p. 8). A partir del reconocimiento de la importancia de los sentidos, y de sus implicaciones al momento de hacer una primera lectura e interpretación del entorno, se empieza a construir una hoja de ruta. Así, realizar un análisis de manera inteligente, creativa e innovadora ha de permitir que el proyecto, en una primera fase de construcción, no solamente permita atender una necesidad en particular, sino que en consonancia sea ideal para el mundo y sus cambios socioculturales. Dichos cambios, según Arguello (2013) “deben aprenderse a LEER e interpretar con tacto, de modo inteligente y profundo, con precisión quirúrgica” (p. 9).

Finalmente, el investigador y su equipo de trabajo deben estar en capacidad de leer, interpretar y argumentar todos y cada uno de los datos, conceptos, postulados y fenómenos teóricos y sociales que surjan a partir del estudio de campo, bajo la premisa de que:

Si existe el acto de leer es porque hay algo que leer: la naturaleza, la realidad y sus diversas manifestaciones y circunstancias le han exigido al hombre a que sus diferentes modos y formas de percibir, leer e interpretar; sean producto de un proceso catártico en el que describir sea la mejor manera de investigar y de percibir. (Arguello, 2009, p. 17)

### **Recomendaciones en la implementación**

Es en el lugar de enunciación donde se tiene contacto directo con el objeto de estudio —comunidades, organizaciones,

funcionarios—, y es fundamental resaltar aspectos para llevar a cabo la intervención con éxito. Cerda (1993) recomienda:

- Pruebas previas de instrumentos y procedimientos.
- Preparación de la comunidad o del grupo en donde se hará la investigación.
- Plan de trabajo y estructuración de un cronograma de actividades.
- Entrenamiento de los investigadores.
- Control de calidad de la información.
- Obtención y recolección de datos o información.
- Elaboración de informe sobre el trabajo de campo. (Diseño de un gráfico).

Es importante recalcar que, en el caso de la investigación cuantitativa, el trabajo de campo exige una rígida organización y coordinación, ya que si se trata de una encuesta amplia y con mucha cobertura, el trabajo de campo requiere una correcta supervisión y organización para evitar errores y modificarlos en el momento adecuado, si es posible hacerlo. De modo similar, en el enfoque cuantitativo las técnicas estadísticas exigen rigor y precisión, de lo contrario se pueden cometer muchos errores de cálculo, situación que no sucede en el caso de la investigación etnográfica, cuyo trabajo con la población es flexible y abierto.

Es decir, el trabajo de campo de una encuesta social, altamente estandarizada y de una investigación de tipo etnográfico son diferentes, pues la forma de establecer contactos y de organizar el trabajo de recolección de datos es distinta. Sin embargo, en la vida social y natural no existe un solo objeto que posea un aspecto únicamente cuantitativo o cualitativo. Cada objeto o fenómeno representa una unidad de determinada calidad o cualidad que es caracterizada por la medida, una categoría filosófica que expresa la unidad orgánica de calidad y cantidad (Cerda, 1993, p. 233).

Por otra parte, la planeación de las fases es sistemática e intencional según el objeto de estudio. Cada etapa no es casual y mucho menos improvisada, por el contrario, estas buscan obtener información sobre el problema en particular. Es así como cada

actividad es un diseño por medio del cual el investigador selecciona procedimientos de recolección y de análisis de los datos (McMillan y Schumacher, 2005, p.12). De no ser así, es posible que el diseño no proporcione datos válidos o fiables sobre el problema, lo cual va a prolongar la etapa del trabajo de campo y puede generar sobrecostos de tiempo y esfuerzo.

Cabe resaltar que la planificación en la investigación e innovación involucra definir los objetivos de la investigación, establecer preguntas de investigación o retos a abordar, determinar los métodos y procedimientos a utilizar, seleccionar las fuentes de datos y diseñar estrategias para la recopilación y análisis de dichos datos. Puesto que, al seguir una estructura sistemática e intencional, se reduce la posibilidad de sesgos y se maximizan tanto la calidad de la información recopilada como los hallazgos obtenidos, los cuales son un insumo fundamental al momento de tomar decisiones para la innovación.

Sin embargo, al momento de la implementación pueden surgir cambios, ya que la realidad tiene diferentes manifestaciones, está en constante transformación. Entonces, no existe un esquema completo de validez universal, aplicable mecánicamente a todo tipo de investigación. No obstante, sí es posible identificar una serie de elementos comunes, lógicamente estructurados, que proporcionan dirección y guía en el momento de llevar a cabo una investigación, los cuales se pueden organizar en fases y etapas (Monje, 2011, p. 20).

En el momento de estar en el terreno se recomienda conocer los roles como investigadores, ya que estos sirven para estar al margen del estudio y evitar sesgos, es decir, permanecer inmersos en la situación junto al fenómeno que está siendo estudiado. Además, de esta forma se interactúa y se está atento a cada situación, a cada dato que está siendo suministrado, lo cual permite afirmar la validez de los instrumentos y, dado el caso, hacer ajustes pertinentes *in situ*, puesto que algunas veces se dificulta la interacción con la comunidad o el objeto de estudio. Entonces, estar atentos a cada situación permite solucionar problemas en tiempos pertinentes durante la fase de implementación.

Hay que mencionar que es importante que se conozca el contexto en el cual se va a interactuar. Esto implica tener una alta sensibilidad ante la realidad, debido a que un proceso de investigación tiene un elevado compromiso con la sociedad o la entidad donde se lleve a cabo, dado que es de allí donde se adquieren los datos o la información que, una vez analizada y validada, llega a tener una veracidad a partir de criterios y evidencias.

## **Fases**

Las fases son secuencias lógicas, que se llevan a cabo mediante un proceso sistemático y ordenado que se desarrolla siguiendo determinados pasos, los cuales son relativamente parecidos tanto para los enfoques cualitativos y cuantitativos, ya que ambos requieren una implementación de instrumentos en campo.

Es importante comprender que las fases no son actividades aisladas la una de la otra, ni tienen un principio y final claramente delimitados, sino que se superponen y mezclan unas con otras, pero siempre en un camino hacia delante, en el intento de responder a las cuestiones planteadas en la investigación (Rodríguez, Gil, y García, 1996, p. 2). Por lo tanto, como investigadores se debe prestar atención a todo aspecto y reflexión que vayan surgiendo al acercarse en cada momento al objeto de estudio, lo cual va dando lugar a encontrar respuestas a las preguntas iniciales y a que se hallen indicios para la innovación.

Beneficios de planear estratégicamente las fases.

- Brinda al investigador(a) un sentido de dirección y propósitos claros en el trabajo de campo.
- Permite tener seguridad en la interacción con la población u objeto de estudio.
- Evita desviar la mirada del objetivo de investigación.
- Permite que los instrumentos estén alineados con los objetivos.
- Facilita la distribución de fechas y tiempos entre el investigador y la población.
- Permite establecer responsabilidades y compromisos individuales y/o colectivos del investigador(es).

- Fomenta una cultura de organización y disciplina en la implementación de un proyecto.
- Fortalece habilidades de aprendizaje constante y construcción de conocimiento.

### **Diseño de un gráfico**

Se busca que con cada fase se den pistas e indicios para dar respuestas válidas y exactas a las preguntas que originaron la investigación, con el fin de analizar, explicar y describir cómo se ha llevado a cabo el estudio. En definitiva, organizar bien la planeación determina cómo deben ser analizados los datos, es decir, de qué manera se va configurando una mirada prospectiva en la gestión del conocimiento y la innovación.

Por lo anterior se proponen 4 fases.

#### *Fase 1. Planeación*

- Se analiza la presentación del problema y las preguntas de la investigación, que orientan los esfuerzos de la recopilación de datos.
- Se localiza y obtiene el permiso para acceder a trabajar con la población u objeto de estudio.
- Revisar y perfeccionar el plan de investigación antes de ponerlo en ejecución.
- Alinear objetivos con las categorías o variables, con los instrumentos o técnicas de recolección de información y con los instrumentos de análisis.
- Verificar que los instrumentos han pasado por un proceso de validez y confiabilidad, a fin de que los datos que se van a recolectar sean pertinentes al objeto de estudio.
- Garantizar que el instrumento sí mide o recopila información adecuada.
- Revisar que los elementos técnicos estén funcionando correctamente.
- Revisar que los archivos, *links* o enlaces abren correctamente.

- Realizar un segmento de muestra y tomar con especificidad la información que se requiere.
- Diseño del cronograma de trabajo de campo.

Evitar:

- Improvisar el diseño de instrumentos inadecuados, largos o complicados, o con un lenguaje no pertinente para el contexto donde se lleva a cabo la investigación.
- Preguntas confusas en su redacción.
- Escasez de temáticas o exceso de temas que confundan.
- Sugerir respuestas ante dudas del observado.
- Exceso de empatía o ausencia de empatía.

*Fase 2. Recopilación de datos*

- Se aplican los instrumentos diseñados para recolectar información.
- Se analiza la información una vez se ha sistematizado con instrumentos apropiados.
- Se despiertan las habilidades de oír, ver y leer lo que está sucediendo, en vez de solo escuchar, mirar alrededor o escanear documentos.
- Se elabora un esquema o diagrama sobre las concepciones iniciales de la aplicación de cada instrumento.
- Se identifican ideas, datos y hechos que necesitan una corroboración en la fase final.

*Fase 3. Recopilación de datos finales*

- Se completa cuando el investigador “abandona el campo” o conduce a aplicar el último instrumento.
- Se revisa que los instrumentos hayan arrojado o proporcionado información con una riqueza suficiente para su posterior análisis.
- Se presta atención a las posibles interpretaciones y a la verificación de la información.
- Se hace una última revisión de la organización y clasificación de la información recolectada.

*Fase 4. Finalización y difusión:*

- Inferencia de los datos a fin de brindar resultados y conclusiones.
- Narración o divulgación de los resultados por el equipo investigador.
- Comunicar estratégicamente a toda la organización los resultados y la importancia de dichos hallazgos.
- Proyectar nuevas investigaciones una vez se interpretó la información.
- Gestionar la participación en congresos, centros de investigación, revistas científicas.
- Promover una cultura de investigación con incentivos a los investigadores.

Se debe considerar que durante la planeación del proyecto de investigación hay que tener en cuenta la selección y análisis de las técnicas, procedimientos y herramientas apropiadas para hacer operativa la investigación. En efecto, en la medida en que es una de las etapas contundentes de la investigación y se debe hacer de manera rigurosa y sistemática, esta requiere del dominio de técnicas e instrumentos para recolectar, procesar, analizar e interpretar los datos.

Por último, se considera que la investigación se articula de manera sólida en los procesos de innovación y la gestión del conocimiento debido a que proporciona una base fundamental de información y evidencia para generar ideas, desarrollar soluciones novedosas y tomar decisiones fundamentadas. Aún más, la investigación permite explorar nuevas oportunidades, identificar problemas, analizar tendencias y comprender mejor los desafíos existentes, ya que, al hacer investigaciones rigurosas, se obtiene conocimiento actualizado y confiable que es utilizado como insumo para la toma de decisiones estratégicas y la generación de ideas innovadoras.

La investigación también desempeña un papel crucial en la gestión del conocimiento al capturar, organizar y compartir los saberes adquiridos durante el proceso de investigación. A través

de la investigación, se generan nuevos conocimientos que pueden ser documentados, almacenados y compartidos dentro de una organización, permitiendo su acceso y utilización por parte de otros miembros del equipo. Esto fomenta el aprendizaje continuo, la colaboración y la transferencia de conocimiento, lo que a su vez impulsa la innovación y mejora la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

En consecuencia, la gestión del cambio organizacional brinda un marco general que implica la implementación de nuevas ideas, procesos y prácticas dentro de la organización, lo cual está estrechamente relacionado con la innovación, dado que, al gestionar el cambio de manera efectiva, se facilita la adopción de nuevas formas de trabajo, la implementación de mejoras y la promoción de la innovación en toda la organización.

En el ecosistema de gestión del cambio, la investigación y la gestión del conocimiento logran promover una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad, se alienta a los colaboradores a buscar nuevas formas de conocimiento, a explorar ideas innovadoras y llevar a cabo investigaciones para abordar desafíos y oportunidades. El ecosistema del cambio facilita la creación de estructuras y procesos que permitan la recopilación, organización y transferencia efectiva de conocimientos dentro de la organización.

Conformar o consolidar un ecosistema de gestión del cambio proporciona un marco para facilitar la adopción exitosa de nuevas ideas, prácticas y tecnologías en toda la organización. De manera que, al establecer procesos estructurados y estratégicos para gestionar el cambio, se minimizan las resistencias y se maximizan las posibilidades de éxito en la implementación de iniciativas de innovación y proyectos de investigación.

Es por ello que la investigación se articula con la gestión de conocimiento, ya que al crear una infraestructura y una cultura que promuevan la adquisición, creación y transferencia de conocimientos relevantes, se facilita la generación de ideas innovadoras y se mejora la toma de decisiones informadas para la innovación. Todo esto fortalece la generación y aplicación de nuevas ideas, productos, procesos o modelos de negocio que

aporten valor y ventajas competitivas. La gestión del cambio y la gestión del conocimiento son fundamentales para respaldar y nutrir el proceso de innovación, debido a que, al fomentar la colaboración, la experimentación y el intercambio de conocimientos, se potencia la generación de ideas y se crea un entorno propicio para la innovación.

En conjunto, la creación de un ecosistema de gestión del cambio con procesos de gestión del conocimiento, innovación e investigación permite que una organización se mantenga ágil, adaptable y orientada hacia el futuro. Este enfoque sistémico impulsa la capacidad de la organización para identificar y aprovechar oportunidades, resolver problemas complejos y mantenerse competitiva en un entorno de constante evolución.

## Consideraciones éticas

- **LAS CONSIDERACIONES ÉTICAS** en la investigación y la innovación son claves para proteger los derechos y el bienestar de las personas involucradas. Esto incluye obtener el consentimiento informado de los participantes, proteger la confidencialidad y privacidad de la información, respetar los derechos humanos, utilizar los datos de manera ética, ser transparente en la divulgación de los resultados, evaluar los impactos éticos, actuar con responsabilidad social y buscar el beneficio público. Estas consideraciones permiten que la investigación y la innovación se realicen de manera responsable y respetuosa, maximizando los beneficios y minimizando los riesgos para todas las partes involucradas.

Por lo anterior se toman como referencia diez principios de la American Psychological Association (1992):

1. El investigador principal de un estudio es el responsable de los patrones éticos a los que se adhiere el estudio.
2. El investigador debe informar a los sujetos sobre todos los aspectos de la investigación que podrían afectar el deseo de los sujetos de participar y contestar todas las preguntas

- acerca de las características que pueden tener efectos o consecuencias adversas.
3. El investigador debe ser tan sincero y honesto con los sujetos como sea posible. Normalmente, esto implica una divulgación completa del propósito de la investigación, pero existen circunstancias en las que ocultar información sobre la investigación o engañar a los sujetos puede estar justificado. Ocultar información significa que se revela a los participantes solo una parte del propósito de la investigación.
  4. Los sujetos deben ser protegidos de malestar físico y mental, daño y peligro. Si cualquiera de estos riesgos fuera posible, el investigador debe informar a los sujetos.
  5. La mayoría de los estudios requieren que el investigador obtenga el informe de consentimiento de los sujetos antes de que participen en la investigación. El informe de consentimiento se consigue proporcionando a los sujetos una explicación de la investigación, la oportunidad para finalizar su participación en cualquier momento sin penalización y la divulgación completa de cualquier riesgo asociado con el estudio. El consentimiento informado implica que los sujetos pueden decidir participar o no.
  6. La información obtenida acerca de los sujetos debe ser confidencial, a menos que, previamente, se acuerde lo contrario a través del consentimiento informado. La confidencialidad está salvaguardada si se asegura que los datos no pueden ser asociados a los sujetos individuales por el nombre. Esto puede lograrse de varias maneras: (1) recogiendo los datos de forma anónima; (2) empleando un sistema para asociar los nombres a los datos, el cual pueda destruirse; (3) recurriendo a una tercera persona para asociar los nombres a los datos y, luego, entregar los resultados al investigador sin los nombres; (4) solicitando a los sujetos que usen seudónimos o números; (5) informando solo de resultados grupales, no individuales. Boruch y Cecil (1979) proporcionan detalles de muchos procedimientos diferentes para asegurar la confidencialidad.

7. Para la investigación realizada a través de una institución, por ejemplo, una universidad o un sistema educativo, es necesario obtener la aprobación para llevar a cabo la investigación antes de la recolección de los datos.
8. El investigador tiene la responsabilidad de considerar las posibles malas interpretaciones y usos inadecuados de la investigación y debería hacer todos los esfuerzos para comunicar los resultados de forma que se minimicen las malas interpretaciones.
9. El investigador tiene la responsabilidad de reconocer cuándo se ha privado de beneficios potenciales al grupo de control. En tales situaciones, la importancia de los resultados potenciales debería ser mayor que el daño potencial a algunos sujetos.
10. El investigador debe proporcionar a los sujetos la oportunidad de conocer los resultados del estudio en que están participando.

Los principios éticos son pertinentes e implican un enfoque de responsabilidad en la investigación y la innovación, el cual es fundamental para promover la sostenibilidad y el beneficio público. Al considerar los posibles efectos sociales, económicos, ambientales, dichos principios brindan calidad y profesionalismo a los proyectos de investigación e innovación. Además, estos permiten mitigar impactos negativos y maximizar los beneficios en la organización. Esto implica actuar de manera consciente y ética en la generación de conocimiento y la implementación de soluciones, contribuyendo al desarrollo responsable y al bienestar de las entidades y el entorno.

La incorporación de principios éticos en la creación de un ecosistema de innovación promueve un ambiente de confianza y respeto entre los actores involucrados. Al actuar de manera consciente y ética en la generación de conocimiento y en la implementación de soluciones, se establecen bases sólidas para la colaboración y la cooperación entre diferentes organizaciones, empresas y entidades. Esto permite la transmisión e intercambio

de ideas, experiencias y recursos, fomentando la creación conjunta de soluciones innovadoras que benefician a las organizaciones.

Además, los principios éticos son fundamentales para la gestión del cambio y del conocimiento en una organización. Generar o fortalecer la responsabilidad en la investigación y la innovación, crea una cultura organizacional basada en la calidad, el profesionalismo y la integridad. Esto impulsa una actitud de mejoramiento continuo, de modo que la ética se convierte en un pilar clave para la toma de decisiones y la implementación de nuevas ideas y prácticas.

Los principios éticos en la gestión del conocimiento permiten que el aprendizaje y la adquisición de conocimientos estén guiados por valores éticos, lo que contribuye a la creación de un ambiente de respeto y honestidad en la organización. Además, la consideración de los aspectos éticos en el proceso de cambio y adaptación permite que las transformaciones organizacionales se realicen de manera responsable para el bienestar de los colaboradores.

La ética en la gestión del conocimiento, particularmente en investigaciones y procesos de gestión del cambio, es fundamental, ya que genera transparencia, seguridad y respeto hacia los sujetos involucrados. En cualquier proyecto que involucre manejo de información, el líder principal es el guardián de los estándares éticos y debe actuar con integridad en la recopilación, análisis y difusión del conocimiento. La gestión ética del conocimiento implica informar y obtener el consentimiento informado de los participantes, lo cual garantiza que estos entiendan completamente los riesgos y beneficios potenciales. En este sentido, la transparencia, la sinceridad y el respeto por los derechos de los sujetos son pilares esenciales que fortalecen la legitimidad y credibilidad de los resultados obtenidos. Cualquier desviación de estos principios puede comprometer la validez de la investigación y, en un contexto organizacional, afectar la confianza y el compromiso de los colaboradores.

Además, la ética en la gestión del conocimiento permite que la información obtenida sea manejada con la confidencialidad adecuada, respetando la privacidad de los individuos y evitando la

exposición innecesaria de datos personales. En un entorno donde el conocimiento es poder, gestionar de manera ética la información protege a los participantes, y previene el mal uso o la manipulación de los resultados. De este modo, se garantiza que dichos resultados sean interpretados y aplicados de manera justa y equitativa. Así, una gestión ética del conocimiento es crucial para construir un ambiente de confianza y responsabilidad, donde la generación de conocimiento aporte valor a la organización, y se respeten los principios fundamentales del manejo de la información.



## Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11), 9-24.
- Activa Conocimiento. (2023). Progreso personal y profesional en gestión y liderazgo. <https://activaconocimiento.es/curva-de-cambio/>
- Ambrad, A. (2019). *El secreto de la innovación*. Anaya Multimedia.
- Andersen, D. (2002). *Changing a Culture of Entitlement into a Culture of Merit*. The CPA Journal.
- Arguello, R. (2009). *Introducción al psicoanálisis*. Net Educativa Editorial.
- Arguello, R. (2013). *El lector como cazador de sentidos*. Net Educativa Editorial.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL - Serie Manuales N.º 69 - Naciones Unidas.
- Ausubel, D. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva* (2.ª ed.). Paidós Ibérica.
- Barba, E. (2011). *Innovación, 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Libros de Cabecera.

- Benavides Velasco, C. y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos s. A. / Asociación Española para la Calidad Madrid.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas* (7.<sup>a</sup> ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Boud, D., Cohen, R. y Walker, D. (2011). *El aprendizaje a partir de la experiencia. Interpretar lo vital y cotidiano como fuente de conocimiento*. Narcea.
- Bunge, M. (2007). *La investigación científica*. Siglo XXI.
- Cabrera, J. (2020). *La organización como ecosistema de innovación*. El Poder de la Redarquía. <https://cabreramc.com/nuevos-modelos-innovacion-organizacional-empresa/>
- Calderón, G., Cuartas, J., y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773>
- Calderón, G. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. Universidad Sergio Arboleda.
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, VII(13). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Castro Figueroa, M. (2019). Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir? *Estratego Consultoría Estratégica*. <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Centro de Intercambio de Conocimiento e Innovación para América Latina y el Caribe [SUMMA]. (2019). *Orientaciones para la formación docente y el trabajo en el aula: aprendizaje colaborativo*. La Caixa Foundation. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/80352/1/aprendizaje-colaborativo-vaillant-manso.pdf>
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación, cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Ediciones Abya-Yala.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Christensen, C. y Overdorf, M. (2000). *Meeting the Challenge of Disruptive*. Harvard Business School Publishing.

- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Sage Publications Inc.
- Deming, W. (1982). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, s. A. <https://books.google.com.pe/books?id=d9wL4BMVhi8C&printsec=frontcover#-v=onepage&q&f=false>
- Demenus, W. y Márquez, H. (2014). Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial. CONGOPE, v. 1. <https://www.metaaccion.com/images/descargas/Guia-gestion-cambio-organizacional-y-territorial-Vol-1.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). *Dirección de Gestión del Conocimiento*. [https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/6986837/DAFP\\_Guia-para-la-implementacion-de-la-gestion-del-conocimiento-marco-MIPG.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/6986837/DAFP_Guia-para-la-implementacion-de-la-gestion-del-conocimiento-marco-MIPG.pdf)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. Versión 4. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+-%20Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG-%20G++Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). *Dirección de Gestión del Conocimiento*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADA+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28Mipg%29+-+Versi%C3%B3n+1+-+Julio+de+2020.pdf/3167cf5b-6134-e4e3-8862-a81b3962479b>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Metodología de Seguimiento de programas y proyectos de inversión*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
- Departamento Nacional de Planeación. (s. f.). *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (DIFP), Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Sistema de Seguimiento y evaluación de proyectos del municipio de Salgar, Antioquia*. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/1160>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (61), 39-67. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.415>
- Díaz, M. (2018). *La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones*. Innova Research.
- Dispenza, J. (2012). *Deja de ser tú. La mente crea la realidad*. Ediciones Urano, S. A.
- Enríquez, A. (2015). *Producción de conocimiento en la organización, fundamentos para afrontar desafíos*. Universidad del Valle.
- Escobar, A. (2019). *Autonomía y diseño, la realización de lo comunal*. Universidad del Cauca. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpv50jd>
- Espinosa, A. Q. Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 19, 50-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240827>
- Fals Borda, O. (1985). *La ciencia y el pueblo: nuevas reflexiones sobre la investigación-acción*. Siglo XXI Editores.
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual*. Universidad Autónoma Metropolitana. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Farfán, D., y Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Universidad del Rosario.

- Función Pública (2019). *Manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión*. [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2Ljv8deu/view\\_file/34268003](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2Ljv8deu/view_file/34268003)
- García, A. (1985). *Razón común Heráclito: edición crítica, ordenación, traducción y comentario de los restos del libro de Heráclito*. Lucina.
- García, F. (2012). *Conceptos sobre innovación, contribución al análisis PEST (política, economía sociedad, tecnología)*. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.
- García, O. (2022). *La innovación como estrategia de marketing*. Urbe. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/401/3327?inline=1>
- Garzón, M. (2006). *Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas*. Univ. Empresa.
- Gaskill, L., Van Auken, H. y Manning, R. (1993). A Factor Analytic Study of The Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18-31.
- Giraldo, J. (2020). *Estrategias que modifican la cultura organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento en una entidad del sector público colombiano*. Universidad Nacional de Colombia.
- Grouard, B. y Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio*. Alfaomega.
- Hanafizadeh, P., y Ravasan, Z. (2011). A Mckinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23-63. <https://doi.org/10.4018/jeis.2011100103>
- Hernández, S. Fernández, C. Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, V. (2016). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alfaomega.
- Infonomia. (2014). *Verne Tools to Innovate*. Zero Factory s. L. [https://www.instituteofnext.com/wp-content/uploads/2018/02/libro\\_verne\\_2015.pdf](https://www.instituteofnext.com/wp-content/uploads/2018/02/libro_verne_2015.pdf)
- ISO 9001. (2015). *Norma internacional. Traducción oficial, sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Secretaría Central de International Organisation for Standardisation (ISO).

- Klimenko, O. (2008). La creatividad como un desafío para la educación del siglo XXI. *Educación y Educadores*, 11(2), 191-210.  
<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/740/822>
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kossoff, G. (2018). *Cuadernos del centro de investigación en economía creativa*. Diseño de transición. Centro de Diseño y comunicación.  
[https://www3.centro.edu.mx/PDF/CIEC/cuadernos/Cuadernociec\\_54\\_Gideon\\_Kossoff.pdf](https://www3.centro.edu.mx/PDF/CIEC/cuadernos/Cuadernociec_54_Gideon_Kossoff.pdf)
- Krogh, G., Nonaka, I. y Aben, M. (2001). Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework, *Long Range Planning*, 34(4), 421-439. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00059-0)
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. The Macmillan Company.
- Kuramoto, J. (2007). *Sistemas de innovación tecnológica. Investigación, políticas y desarrollo en el Perú*. GRADE. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100513020845/InvPolitDesarr-3.pdf>
- Landín, R. y Sánchez, I. (2019). El método biográfico-narrativo. Una herramienta para la investigación educativa. *Educación*, 28(54), 227-242. <https://doi.org/10.18800/educacion.201901.011>
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva*. Biblioteca Virtual Em Saúde; Bireme; OPS; OMS. <https://ciudadanosconstituyentes.files.wordpress.com/2016/05/lc3a9vy-pierre-inteligencia-colectiva-por-una-antropologc3ada-del-ciberespacio-2004.pdf>
- Lewin, K. (1947). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós.
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno*. Universidad de Murcia.
- Macías, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review* (13), 51-72. Universidad de Palermo; Graduate School of Business. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR\\_13\\_04.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf)
- Macías, M., Tamayo, M. y Cerda, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Graduate School of Business*, (19), 39-53. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)

- Manrique, F. (1997). *Un cambio de época, no una época de cambios*. McGraw-Hill.
- Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). *Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin*. Estudios Gerenciales. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana, conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Romanyà Valls.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa: una introducción conceptual* (5.ª ed.). Virginia Commonwealth University; Pearson Education, S. A.
- Menguzzato, M. (1989). *Dirección estratégica en el marco económico actual*. Universidad de Alicante.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, programa de comunicación social y periodismo. Universidad Surcolombiana.
- Morin, E. (2019). ¿Qué es transdisciplinariedad? *Edgar Morin Sitio Web Oficial Internacional*. <https://www.edgarmorinmultiversidad.org/index.php/que-es-transdisciplinariedad.html>
- Morin, E. (1993). *El método I. Naturaleza de la Naturaleza*. Cátedra.
- Muñoz, D. y Aguado, D. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 199-214. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318052005.pdf>
- Nielsen, D. (2018). *Conexiones creativas*. Editorial Gustavo Gili.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Ordóñez, P. y Parreño, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 165-177.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, [OCDE]. (2019). *Declaración sobre innovación Instrumentos Jurídicos de la OCDE en el sector público*. OECD/LEGAL/0450 <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/77ffd8fc-d334-4109-969c-5bb59a8756cd.pdf>

- Ortegon, E. Pacheco, J. y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones. Serie Manuales N.º 39, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Peri, C. (1981). *Los indicios pánicos*. Editorial Bruquera.
- Pérez, M. y Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Ediciones Trea, S. L.
- Proyecto Ítaca. (2023). Estructuras de cambio organizacional. <https://www.proyectoitaca.co/el-dt-un-estratega-ganador/>
- Polanyi, M. (1966). *La dimensión tácita*. Deusto.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ediciones Javier Vergara.
- Quirant, A., y Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional. Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240827>
- Ramos, G., Romero, B. y Payares, R. (2020). Hacia un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las empresas sinaloenses. *Inquietud Empresarial*. Volumen, 20(2), pp. 73-86. <https://doi.org/10.19053/01211048.11496>
- Real, R. (2018). *Estudio de arqué poética y visualística prospectiva*. <http://arquepoetica.azc.uam.mx/index.html>
- Regader, B. (2015). La teoría del aprendizaje de Jean Piaget. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/desarrollo/teoria-del-aprendizaje-piaget>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Algibe.
- Rodríguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas*. Barreras y Facilitadores. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rojas, C. (2012). Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las ciencias sociales. *Novum*, (2), 114-125. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/45729>

- Roselli, N. (2007). El aprendizaje colaborativo: fundamentos teóricos y conclusiones prácticas derivadas de la investigación. En M. C. Richaud y M. S. Ison (eds.), *Avances en investigación en ciencias del comportamiento en Argentina* (pp. 978-987). Editorial de la Universidad del Aconcagua.
- Sánchez, J., Rojas, A. y Rodríguez, L. (2018). Gestión del conocimiento. *TIA*, 6(2), 46-51.
- Sandoval, D. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Schnarch, A. (2020). *Creatividad e innovación*. Alfaomega.
- Senge, P. (1990). *The Leader's Work: Building The Learning Organization*. Sloan Management Review.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Norma.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to The Transfer of Best Practice Within The Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issues), 27-43.<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tamayo, M. (s. f.). *La interdisciplinariedad*. Centro de recursos para la enseñanza y el aprendizaje. Icesi. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/5342/1/interdisciplinariedad.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5342/1/interdisciplinariedad.pdf)
- Tarí, J. y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Económica de las Empresas*, 15(3). [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60105-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60105-1)
- Tobón, S. (2007). *Formación basada en competencias*. Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. Pearson Educación.
- Torres, A. (1996). *Aprender a investigar en Comunidad*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

- Trujillo, L. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-23. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961008.pdf>
- Universidad Autónoma de Madrid. (2019). *Ecosistemas de innovación, Think Tank*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://www.knode.eu/wp-content/uploads/2020/10/20201016-Ecosistemas-de-Innovacion.pdf>
- Universidad ESAN. (2019). *Gestión del cambio: su importancia para una organización*. Universidad ESAN.
- Valhondo, D. (2012). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Díaz de Santos Editorial.
- Vega, J. y Campos, R. (2006). El sistema general de gestión del conocimiento estratégico. *Ciencias de la Información*, 37(2-3), 61-67.
- Virgilio, H. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alfaomega.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Ediciones Abya-Yala.

# Índice temático

## A

adaptabilidad 31, 32, 44, 45, 46, 50, 67, 71, 89, 139, 167  
aprendizaje 27, 44, 45, 46, 51, 52, 60, 64, 70, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 83, 106, 113, 114, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 140, 151, 152, 153, 155, 164, 167, 172  
apropiación del conocimiento 117, 150

## C

cambio 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 113, 122, 124, 127, 128, 138, 139, 141, 145, 149, 157, 167, 168, 172

capital humano 28, 30, 51, 60, 78, 87, 88, 96, 104, 107, 111, 121, 123  
capital intelectual 46, 51, 60, 113, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 146  
conocimiento 22, 23, 26, 27, 30, 31, 38, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 51, 52, 60, 64, 70, 71, 73, 74, 75, 78, 79, 83, 85, 86, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 157, 159, 160, 164, 166, 167, 168, 171, 172, 173

## E

eficiencia 21, 36, 49, 50, 89, 107, 110, 113, 115, 117, 118, 122, 123, 124, 137, 138, 152, 154  
entornos de aprendizaje 131  
equipos ágiles 21  
ética en la gestión del conocimiento 172

**G**

gestión del cambio 22, 23, 25, 26, 33, 35, 36, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 63, 64, 65, 66, 69, 71, 73, 77, 80, 84, 85, 87, 88, 93, 96, 97, 104, 105, 111, 157, 167, 168, 172

gestión del conocimiento 22, 27, 30, 44, 45, 46, 48, 51, 52, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 134, 135, 136, 144, 145, 149, 150, 151, 154, 155, 157, 159, 164, 166, 167, 168, 172

**I**

innovación 22, 23, 26, 27, 30, 40, 41, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 70, 71, 85, 111, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 122, 123, 125, 127, 128, 129, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 159, 160, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 171, 172

interdisciplinariedad 85

**O**

organización(es) 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 56, 57, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 74, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135,

136, 137, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168, 171, 172, 173

- organizaciones 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 56, 57, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 74, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168, 171, 172, 173

**S**

sinergia 44, 45, 46, 50, 89, 95, 131, 146

sistematización de experiencias 131, 135, 136

**T**

teorías del cambio 64, 82, 83

transferencia del conocimiento 123

**V**

visión para la transición 83

## **Sobre el autor**

### **Diego Alejandro Díaz Malagón**

*Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)*

Doctorando en Pensamiento Complejo, con especialización en Inteligencia Artificial (IA) y dos maestrías: una en Comunicación y Cultura y otra en Comunicación y Educación. Además, cuenta con una especialización en Comunicación Educativa y es licenciado en Educación. Con más de 15 años de experiencia en educación superior, es experto temático en Gerencia Pública, Gestión del Conocimiento e Innovación y Gestión del Cambio Organizacional en entidades del Estado. Actualmente en calidad de experto temático en gerencia pública, desarrolla procesos de capacitación, asistencia técnica e investigación en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), enfocado en fortalecer las capacidades institucionales a través de la Escuela de Alto Gobierno. Su trayectoria profesional y académica se caracteriza por enfocarse en la formulación de proyectos y en la potenciación del componente humano en las organizaciones,

resaltando la importancia de fortalecer el capital de conocimiento en gestión del talento, la creatividad y la innovación para mejorar el desempeño institucional.

Correo electrónico: [diegoa.diaz@esap.edu.co](mailto:diegoa.diaz@esap.edu.co),  
[diegodiaz629@gmail.com](mailto:diegodiaz629@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0435-4485>

CVLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000593109](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000593109)





ECOSISTEMAS DE TRANSFORMACIÓN  
EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA  
GESTIÓN DEL CAMBIO, EL CONOCIMIENTO,  
LA INNOVACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN hace  
parte de la Colección Superior. Para su  
composición se usaron fuentes de la familia  
*Skolar*. Su cuidado estuvo a cargo de Editorial  
ESAP, sello editorial de la Escuela Superior  
de Administración Pública, y se imprimió en  
la Imprenta Nacional de Colombia.





## Otros títulos de la ESAP

### COLECCIÓN SUPERIOR

*El euro y la integración de la Unión Europea:  
implicaciones en el comercio con Colombia* |

LUIS NELSON BELTRÁN MORA (2024)

### COLECCIÓN DIDÁCTICA

*Matemáticas I. Precálculo y cálculo diferencial  
con aplicaciones a las ciencias administrativas  
y económicas* |

LUIS MIGUEL CABRERA  
GONZÁLEZ, DAVID JULIAN MOLINA BELTRAN,  
GABRIEL VILLALOBOS CAMARGO (2024)

### COEDICIONES

*Transformación organizacional en tiempos  
de cambio: Una aproximación desde la cultura,  
el liderazgo y la gestión* |

CARLOS ALBERTO  
ACOSTA RIAÑO (EDITOR) (2024)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

•  
**ESTE LIBRO  
EXPLORA**

cómo las organizaciones pueden enfrentar los cambios constantes mediante la creación de ecosistemas que integran la gestión del cambio, el conocimiento, la innovación y la investigación. El autor presenta herramientas y enfoques prácticos para que los equipos dentro de las organizaciones trabajen de forma conectada y efectiva, permitiendo una adaptación rápida y sostenida a nuevos desafíos.

A lo largo de la obra, se examinan modelos de cambio organizacional y estrategias que ayudan a prevenir la resistencia y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo. Con un enfoque claro y accesible, el texto destaca cómo las organizaciones pueden aprovechar el conocimiento interno y externo para innovar y mejorar sus procesos.

Dirigido a gestores y líderes interesados en entender mejor las dinámicas del cambio, esta publicación ofrece una guía para implementar soluciones que impulsen la innovación y fortalezcan la toma de decisiones en un entorno competitivo y en transformación.

ISBN: 978-958-609-171-8

