

# Hacia una Teoría del cambio: una aproximación a los procesos de gestión del cambio en las organizaciones

## Towards a theory of change: an approach to change management processes in organizations

Jorge Antonio Salinas Cerreño <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escuela de posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú.

([joansalcer@yahoo.es](mailto:joansalcer@yahoo.es)) 

### RESUMEN

El cambio organizacional, es un tema que se ha desarrollado metodológicamente en forma creciente en los últimos setenta años luego que Kurt Lewin en los años 50 planteara este tema bajo la Teoría de Campos o de fuerzas. El presente artículo científico tiene el propósito de difundir algunos resultados de la Investigación desarrollada por el autor en torno a la Teoría de cambio. La investigación se desarrolló con un enfoque semicualitativo de carácter teórico donde se ha tratado el tema del cambio organizacional y como es que las empresas y organizaciones hoy en día, no logran obtener buenos resultados en sus procesos de cambio.

Los resultados obtenidos y las conclusiones corroboran las hipótesis encontrando correlación entre las variables estudiadas, por lo que concluimos que sí es posible crear una teoría general de cambio para las organizaciones asimismo se ha podido establecer un orden de importancia general para procesos de cambio mediante el método AHP y se ha planteado un nuevo mapa conceptual sobre el cambio organizacional.

**Recibido: 28 de junio del 2024. Aceptado: 30 de junio del 2024. Publicado: 31 de julio 2024**

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribucion - No Comercia \_Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada

### Descripción del autor:

Jorge Antonio Salinas Cerreño

Doctorando en Administración. Magister en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Privada de Tacna, Ingeniero y Bachiller en Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, Investigador y Gestor de Estrategias, Cambio e innovaciones en organizaciones públicas y privadas.

**Palabra clave:** Teoría del cambio, Cambio Organizacional, Gestión del Cambio, Estrategias.

### **ABSTRACT**

Organizational change is a topic that has been increasingly developed methodologically in the last seventy years after Kurt Lewin in the 1950s raised this topic under the Theory of Fields or Forces. This scientific article has the purpose of disseminating some results of the Research developed by the author around the Theory of Change. The research was developed with a semi-qualitative approach of a theoretical nature where the topic of organizational change has been discussed and how companies and organizations today fail to obtain good results in their change processes.

The results obtained and the conclusions corroborate the hypotheses by finding correlation between the variables studied, so we conclude that it is possible to create a general theory of change for organizations. Likewise, it has been possible to establish a general order of importance for change processes through the method. AHP and a new conceptual map on organizational change has been proposed.

**Keywords:** Theory of change, Organizational Change, Change Management, Strategies.

## I. INTRODUCCIÓN

El entendimiento del cambio y el desarrollo de los procesos de cambio en las organizaciones viene siendo bastante desarrollado y es relevante en la gestión estratégica en la actualidad. Según la APMG International® : “Estamos en un contexto general de cambio, donde los cambios cada vez son más profundos y se suceden más rápidamente: cambios tecnológicos que provocan, a su vez, cambio de modelos de negocio, cambios de relación, energéticos y sociales... Las organizaciones deben aprender a gestionar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de su entorno (lo que conocemos como “mundo VUCA”)”. (APMG, 2024).

En este artículo científico se investigó bibliográficamente con ayuda de la inteligencia artificial, los conceptos vinculados al cambio en general y al cambio organizacional en específico, asimismo se identificó los procesos y los modelos de cambio esto con un enfoque histórico y transcultural. Se planteó como objetivo elaborar una propuesta de bases de una teoría general del cambio aplicado a las organizaciones empresariales en cuanto a modelos y gestión del cambio.

El propósito de la Investigación fue demostrar que para obtener mejores resultados en los procesos de cambio organizacionales es necesario conectar mejor la teoría del cambio con la práctica del cambio mediante la gerencia estratégica, para ello es necesario contar con bases actuales de carácter multidisciplinario y de orden científico que permitan construir una teoría de cambio acorde con los avances de la ciencia y el conocimiento de la humanidad.

El cambio es un concepto complejo y dinámico, no es posible que después de tanto avance científico en la humanidad no se haya construido una teoría que sea capaz de interpretar este fenómeno que se da en todos los niveles y los campos de la realidad, no se ha tenido la capacidad de observar positivamente la fenomenología y abstraer sus características y partir de ello, plantear un constructo que permita intervenciones ecosistémicas en los procesos de cambio.

En esta investigación sobre teoría del cambio y sus resultados hemos obtenido una aproximación y una nueva mirada sobre el cambio como un aspecto fundamental para la construcción de una nueva realidad y sus alcances pueden ser extendidos al cambio general de las personas, las organizaciones, las cosas, la naturaleza y al todo en su conjunto multidimensional, hasta el límite y mas allá de la frontera del conocimiento.

## **II. MÉTODO**

Como diseño de la metodología investigativa se ha utilizado tres estrategias de bloque; el primer bloque es la investigación teórica sobre la base de Estado del arte con ello se tomaron referencias actualizadas en donde se analizaron casos de organizaciones que han experimentado procesos de cambio organizacional y como enfrentan el cambio en sus respectivas organizaciones. Se prestaron especial atención a la gestión de los procesos de cambio y los paradigmas actuales tanto en el cambio organizacional, teorías de cambio y gestión estratégica del cambio.

Los principales autores que a la fecha han tocado el tema sobre el cambio organizacional han tratado este tema bajo una filosofía determinista y mecanicista como ser el clásico Kurt Lewin, y el profesor de la Universidad de Harvard Phillip Kotler, Otros enfoques más actuales, modernos y ampliamente difundidos (con marca registrada inclusive) como el ADKAR® no aseguran conducir sus procesos a resultados satisfactorios ya que en muchas circunstancias las nuevas realidades obtenidas en los procesos de cambio planeado ya no son coherentes con las nuevas realidades del entorno; eso genera un vacío de conocimiento de ¿cómo es que es posible desarrollar una nueva teoría del cambio? que sirva de base para establecer nuevos modelos de cambio en las organizaciones y en la gestión del cambio estratégico organizacional; en general que conecte el cambio de organizacional con el cambio en la realidad.

En la segunda estrategia, se desarrolló mediante una encuesta y su análisis formal estadístico para la correlación de variables de validación conectada con la primera estrategia; en esta segunda estrategia ha sido clave efectuar la muestra utilizada la cual ha sido determinada por conveniencia y enfocada en líderes en los

diferentes ámbitos organizacionales y con formación académica para cual se trabajó con cadena en red (contacto y contactos del contacto). En la tercera estrategia investigativa se han utilizado los métodos de análisis multicriterio (AHP) para establecer un modelo de jerarquización de criterios y subcriterios sobre el cambio. Para finalizar, al conectar los resultados obtenidos en las tres estrategias se ha combinado el análisis del material bibliográfico y los resultados estadísticos con la técnica del Focus Group así como también hipérgrafos y mapas conceptuales, lo que nos permitió dar consistencia y coherencia a las ideas fuerza y paradigmas observados y potencialmente las bases de una nueva teoría del cambio.

### **III. DESARROLLO/ANÁLISIS/RESULTADOS**

Para el desarrollo de la Investigación sobre la teoría del cambio se establecieron los siguientes objetivos

#### **Objetivo General**

Elaborar una propuesta de bases de una teoría general del cambio aplicado a las organizaciones empresariales en cuanto a modelos y gestión del cambio.

#### **Objetivos Específicos**

- a. Objetivo específico 1: Conocer los fundamentos del cambio, acordes con las nuevas teorías científicas de base epistemológica y conocer si las organizaciones usan teorías explícitas para sus procesos de cambio.
- b. Objetivo específico 2: Conocer cuan efectivos pueden ser los procesos de cambio en las organizaciones y saber si el uso de modelos es consistente a las expectativas de accionistas, clientes y “stakeholders” de las organizaciones.
- c. Objetivo específico 3: Conocer cuáles son los paradigmas de cambio en los líderes de las organizaciones
- d. Objetivo específico 4: Conocer en qué forma se hacen los procesos de cambio en las organizaciones
- e. Objetivo específico 5: Conocer cómo se interrelacionan los conceptos de cambio con otros conceptos relevantes en las organizaciones.

Nuestra hipótesis de investigación quedo determinada de la siguiente manera:  
“El cambio organizacional es congruente con una teoría de cambio y su gestión.”

Para el Marco teórico entre otros aspectos se toma el estado del Arte sobre el tema “cambio organizacional”.

Las organizaciones van cambiando integralmente en función a su contexto histórico según lo señalado por diferentes autores. Se coincide en que, los cambios se han dado siempre, pero ahora son particularmente generalizados, profundos, acelerados e interdependientes. Desde el siglo XVII los cambios se perciben más profundos y continuos; Es durante el siglo XVIII; donde se configuran y toman fuerza las monarquías absolutas y colonialistas (en un contexto político) y la revolución industrial (en un contexto económico).

En ese marco según (Livacic Rojas, 2009), los Estados se constituyen en centro de poder, el cual era ejercido en forma centralizada y vertical, y abarcaba desde las áreas políticas (soberanía, defensa, relaciones internacionales y justicia); culturales, justificando esta amplitud por el supuesto propósito de búsqueda del bienestar de sus súbditos (Estado paternalista y benefactor); económicas, donde los Estados empresariales se afianzan a nivel primario (extracción de recursos naturales), secundario (manufactura), y terciario (servicios), con un gradual predominio de estos últimos. De igual forma (Medina, 2023) señala “debemos entender que los modelos de Gestión del Cambio han cambiado para adecuarse a las necesidades del momento histórico que van viviendo las empresas, por lo tanto, los modelos que funcionaron a principios del siglo XX y que fueron diseñados para atender las necesidades de las empresas, dejaron de funcionar a mitad del siglo, porque las empresas en esa época vivieron situaciones muy distintas. Los modelos de Gestión del Cambio que funcionaron en la última década del siglo pasado, ya no funcionan en una época post pandemia, por la sencilla razón de que el ritmo y la manera en que las empresas cambian es completamente diferente”

También se señala que los procesos de cambio organizacional se han caracterizado por ser coincidentes con los principales eventos económicos históricos,

políticos o tecnológicos más importantes. Antes de la Revolución Industrial, la evolución del modelo organizativo no evolucionó significativamente.

Con excepción de las organizaciones de gobierno, militares y religiosas, en la antigüedad prácticamente no había organizaciones como las conocemos hoy en día. Todavía en la edad media, un oficio se heredaba de generación en generación de padres a hijos o en familia, sin grandes cambios, en la manera en que se realizaban, ni en los productos o servicios que ofertaban, esta sería la principal razón, de que tanto el estudio de las organizaciones, como el de la gestión del cambio, no fueron necesarias sino hasta después de la revolución industrial; es a partir de ese momento, que las organizaciones comenzaron a formalizarse, a crecer e institucionalizar sus modelos de trabajo. La industrialización permitió la estandarización y uniformización de los modelos de trabajo y el nacimiento de los primeros estudios sobre la administración de empresas.

Durante la mitad del siglo XIX y hasta el primer tercio del siglo XX, las principales organizaciones privadas habían mantenido un crecimiento sostenido con muy pocos cambios relevantes y más bien, se habían venido consolidando como el motor de sus respectivas economías. La gran crisis económica 1929, durante la gran depresión haría cambiar la historia y también a las empresas y demás organizaciones.

Ante los cambios que se intentaron implementar por las organizaciones, se encontraron con un gran obstáculo que era su propia fuerza laboral, ya que estaban acostumbrados por décadas a un determinado modelo de trabajo que gestionaba la abundancia. La mayoría de las organizaciones fracasaron en su intento de cambios y cerraron o quebraron.

Es así como de Kurt Lewin fue uno de los iniciadores de procesos de cambio organizacionales y creo un modelo que funcionó recién a partir de 1940 y lo aplicaron para muchas empresas.

En el periodo entre la primera y segunda guerra mundial, caracterizado por mucha tensión política e inestabilidad, las empresas no encontraban como despegar al crecimiento; en el periodo de posguerra, las perspectivas empresariales

principalmente del bloque aliado y liderado por Estados Unidos inicio una etapa de desarrollismo y transnacionalización principalmente en Europa y Japón.

“Después de superar la gran depresión y la segunda Guerra Mundial, durante la postguerra, las empresas mantuvieron periodos de cierta estabilidad con cambios importantes quizá cada 5 o 10 años según las necesidades del entorno. El modelo de Kurt Lewin se aplicaba, sin embargo, algo comenzó a faltar para enfrentar con éxito las resistencias del personal. Nieder y Zimmerman, profesores de la Universidad de Bremen (Alemania), estudiaron este comportamiento humano y diseñaron en 1957 lo que se conoce como la Pirámide de Resistencia al Cambio, una jerarquía de resistencias que se tenían que vencer sucesivamente a través de niveles para que el cambio fuera efectivo: “no sabe”, “no puede”, “no quiere”. Al clasificar el tipo de resistencias, se pudieron diseñar e implementar acciones específicas para contrarrestarlas.

Tal como señala (Medina, 2023) “Las resistencias por el “no sé”, se trabajaron con acciones de comunicación, las resistencias por el “no puedo” con acciones de capacitación, y finalmente las resistencias por el “no quiero” se contrarrestaron con acciones persuasivas y de sensibilización”. Es decir, todos los procesos de cambio planeado ya llevaban implícita una predeterminación a la resistencia por parte de los trabajadores por lo tanto se incorporaban a las estrategias de implementación de cambio, acciones vinculadas a la comunicación, capacitación y sensibilización. Se debe sumar a esto que el contexto posguerra había dejado consolidada una gran fuerza de tendencias que sería la logística militar y la ingeniería de operaciones, las cuales ya en época de paz ampliaban su espectro al campo civil tanto el gubernamental como el empresarial.

Uno de los impactos más importantes en el Cambio organizacional sin duda ha sido la llegada de las Tecnologías de la Información “Para la década de los 80’s, la incursión de las Tecnologías de la Información en las empresas, aceleró la necesidad de implementar cambios a sus modelos de trabajo” (Medina, 2023). Según lo señala aquí “tomaron auge conceptos como “Reingeniería de Procesos”, “Calidad” y “Mejora



Continua” y se formalizaron los proyectos de transformación como el mecanismo para implementar cambios” (Medina, 2023)

Durante los años 70's surge el enfoque “Proyectista” se desarrollaron metodologías para gestionar los proyectos por parte del Project Management Institute (PMI) que había sido utilizado hasta esa época en la industria de la ingeniería y construcción, sin embargo, con el auge de los proyectos de transformación las organizaciones utilizaron el modelo del PMI como un estándar para la gestión de los proyectos de cambio. Los consultores comenzaron a estructurar sus trabajos en base a estos modelos y metodologías lo cual marcaba cronogramas e indicadores del avance y seguimiento de las consultorías que se convirtieron en los famosos hoy en día denominados “Entregables”

Para la década final del siglo XX, el mundo organizacional estaba lleno de proyectos inclusive para procesos de cambio.

En los 90"s John Kotter, un profesor de la Universidad de Harvard y estudioso del tema del comportamiento humano y gestión del cambio en las organizaciones, publicó su obra “Leading Change” (Kotter, 1997) en la que propuso ocho grandes pasos para gestionar el cambio y alinearse a las metodologías de gestión de proyectos y de tecnologías de la información. Este trabajo y la metodología planteado por Kotter han tenido notable influencia en las organizaciones principalmente privadas en un contexto global liderado por el fuerte capitalismo americano.

Kotter se fundamenta en el compromiso de los trabajadores para la implementación del cambio. Plantea “provocar un sentido de urgencia al cambio en las personas, dado que los empleados necesitaban entender la razón que empujaba el cambio y el riesgo para su empresa de no hacerlo y que, por lo mismo, podría poner en peligro su fuente de trabajo” (Medina, 2023).

En ese momento, los proyectos o planes de Cambio organizacional comenzaron a desarrollarse a partir de documentos, tablas, cuestionarios, formatos, plantillas, test u otros elementos que les permitieran compatibilizarse a las metodologías usadas en el diseño de procesos y en la implantación de soluciones

tecnológicas y estar a la par de los requerimientos de gestión que exigía la metodología de gestión de proyectos.

“Es importante recordar que durante la década de los 80’s y 90’s, las empresas necesitaban estructura, orden, método y alineación para hacerle frente a los grandes proyectos de transformación derivados de la incursión de las tecnologías de la información como el eje rector para el funcionamiento y permanencia de cualquier organización, y el modelo de Kotter les dio ese orden a los temas de Gestión del Cambio” (Medina, 2023)

En esta década de los 90’s cuando los cambios al interior de las organizaciones comienzan a crecer significativamente. Tanto las Consultoras como las empresas comienzan a necesitar especialistas que puedan asesorar o liderar proyectos de cambio. Las Universidades no contaban con muchas opciones de formación en Gestión del Cambio y las que tenían carreras relacionados como por ejemplo de Gestión y Desarrollo Organizacional o Administración de Empresas, sus programas requerían mayor tiempo. En ese contexto aparece “Jeff Hiatt, un ingeniero que venía del mundo corporativo trabajando justamente como responsable de proyectos de cambio, y que había padecido la carencia de expertos en la materia, descubrió la forma de tomar los modelos de Gestión del Cambio anteriores, ajustar algunos de sus nombres y desarrollar un modelo menos complejo y, sobre todo, comercializable.

En este sentido, entendió la necesidad que el mundo de las organizaciones tenía, de contar con ejecutivos con distinciones que les permitieran acompañar los proyectos de transformación con estrategias y planes de Gestión del Cambio” (Medina, 2023)

Sin embargo, en una investigación publicada sobre un proceso de cambio en el 2003 se concluyó que “... una interpretación del proceso de cambio debía tener en cuenta fuerzas múltiples y diversas que interactuaban a lo largo del tiempo y que ejercían influencias variables. En la empresa casi no existía una apreciación de estas fuerzas, tanto internas como externas, y de la forma en que afectaban el proceso de

cambio. El análisis de los datos empíricos sugirió que la mayoría de los cambios dentro de la empresa fueron emergentes y no planificados.” (Bamford, 2003)

Según lo referido por (Zeeman, 2023) Hiatt se dedicó a desarrollar un modelo propio para Gestionar el Cambio, tomando como base las metodologías existentes, pero dándoles un toque más moderno al cual se denominó ADKAR. “Es así como en 2006, Jeff Hiatt publicó su libro “ADKAR: A model for change in business, government and our community” describiendo su modelo y sus componentes, y lanzando también un proyecto para comercializar un programa de certificación, a través de la empresa que había fundado en 1994 llamada Prosci. Este programa sigue siendo el más socorrido, por los que quieren obtener una certificación en el tema, ya que se logra obtener con tan solo invertir cuatro días en un taller presencial” (Medina, 2023). Si bien es cierto la metodología ADKAR es posiblemente la más utilizada hoy en día, su base teórica es incierta completamente y no tiene mayores aportes a las teorías anteriores es más como una nueva forma metodológica de proceso o moda en gestión del cambio; consideramos en nuestra opinión que esas bases son deterministas y se requiera nuevas metodologías y modelos sustentados en nuevas teorías acordes con el presente y futuro organizacional.

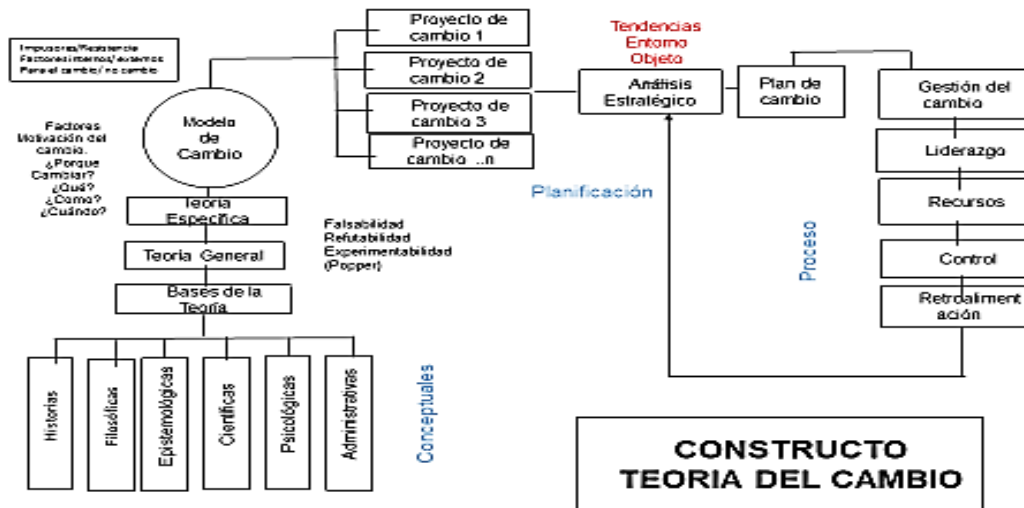
Para terminar el Estado del Arte debemos destacar la propuesta que hace Gerardo Medina Romero Managing Director at Thrad de la Universidad de Monterrey que se ha sintetizado de la siguiente manera: En el año 2020 se publicó por parte de The Association of Change management Professionals® ACMP ® “Estándar de gestión del cambio y el Código de Ética de Gestión del cambio” en su primera edición, este es un esfuerzo colectivo internacional consensuado de gestores de cambio que se viene gestionando por un grupo de trabajo desde el 2012, en el 2014, estableció una Norma de carácter voluntario para sus miembros asociados, que se consolidó como la base de la certificación actual más importante de gestores de cambio; cabe señalar que en esta publicación no se establece una Teoría de cambio y se concentra en aspectos procedimentales bajo el esquema de proyectos de la ISO 21500:2012. (ACMP, 2020)

Para (Medina, 2023) “Existen varios paradigmas de Gestión del Cambio que debemos romper, para adecuar los modelos a la realidad que viven las empresas hoy en día:

1. No necesitamos mover a la gente, ya está moviéndose ... es mejor asumir que ya la gente acepta que se encuentra en un cambio constante.
2. Las reacciones no se pueden predecir ...los modelos de Gestión del Cambio no pueden ser estándares y deben ser flexibles con mayor énfasis en reaccionar y no tanto en planear.
3. Se debe trabajar en retos inmediatos de corto plazo
4. Las líneas de acción deben combinarse para atender los retos ... Se terminó la época donde la Gestión del Cambio era el conjunto de planes de comunicación, capacitación, liderazgo y sensibilización corriendo en paralelo.
5. Contemplar la Alineación Organizacional ... en todo proyecto, se deben identificar los ajustes a procesos, políticas, descripciones de puesto, estructura organizacional, indicadores de negocio, criterios de evaluación del desempeño o cualquier otro componente del sistema organizacional y que pueda ser un obstáculo para que el cambio se pueda implementar exitosamente.”

Para el trabajo de investigación el autor desarrollo el siguiente diagrama para el constructo teórico: (Ver figura 1)

**Figura 1**  
**Construceto para una teoría del cambio**



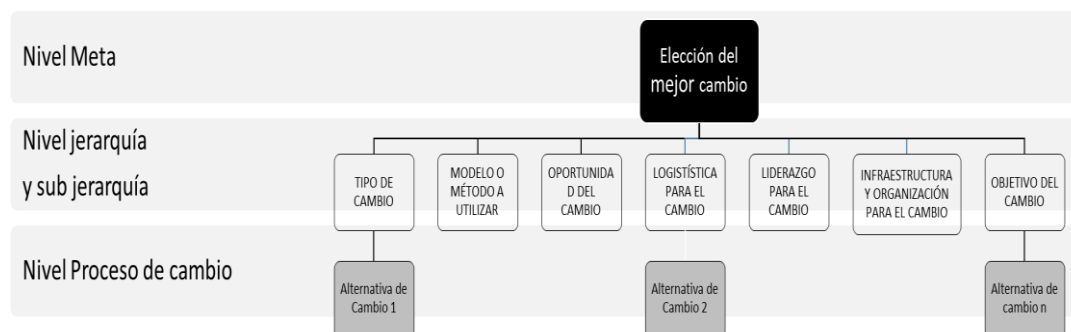
**Nota:** Aquí se establecen los componentes de la teoría y una ruta básica y retroalimentable de cómo se debe construir una teoría para la gestión de un cambio planeado

Los resultados de la investigación en su aspecto estadístico luego de aplicar y procesar los resultados de la encuesta a 159 líderes de cambio encontramos que los chi cuadrados obtenidos para evaluar los niveles de dependencia o independencia entre las variables han sido ,00 pero al observar que los valores menores de 5, han tomado tanto para el análisis de las variables cambio organizacional y teoría de cambio así, como cambio organizacional y gestión estratégica, un 70% y 80% entonces esta prueba se consideró débil y no aceptable, por lo que correspondió utilizar el Tau b de Kendall para representar la dependencia entre las variables. El resultando que los valores fue de 0,00 contrastados con nuestras hipótesis establecen que la relación entre variables es DEPENDIENTE. Que también se puede interpretar como CONGRUENTE es decir hay interdependencia entre las variables (Abreu, 2012). Con lo cual quedó demostrada nuestra hipótesis de Investigación.

En cuanto al análisis AHP (Analytic Hierachy Process) desarrollamos esta metodología que nos permitió validar la forma en que podemos seleccionar un proyecto de cambio; para ello combinamos una propuesta base y la sometimos a un proceso del tipo FOCUS GROUP los resultados se detallan a continuación:

Se desarrollo un modelo Base para poder ingresar los datos en el Programa Total Decisión® en cual se muestra en la figura 2.

**Figura 2**  
**Regla de Medida y Síntesis según el proceso AHP para Jerarquización**



**Nota:** Se estableció un modelo base para toma de decisiones y poder jerarquizar cuál de los aspectos (7) es el más importante en un proceso de cambio; se aplicó simultáneamente a 3 opciones solo con la finalidad de efectuar la consistencia del modelo.

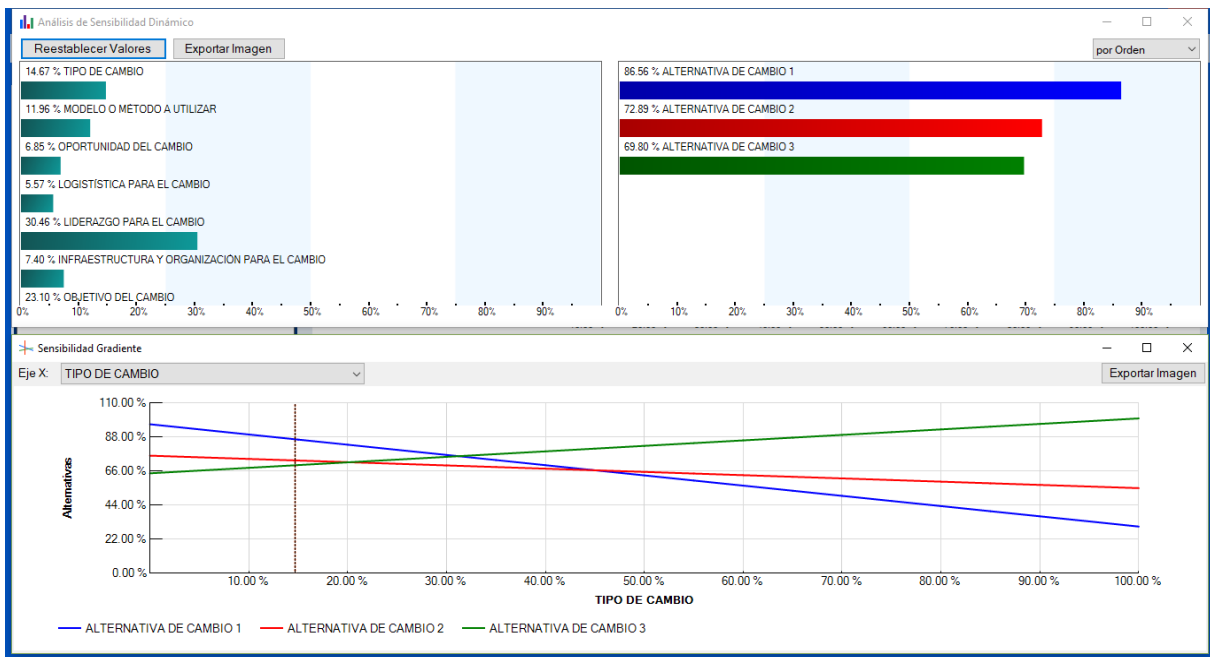
Como pudimos observar encontramos un modelo general aceptable ya que la inconsistencia obtenida es solo de 3.92%.

Este modelo es flexible y aplicable a cualquier proyecto de cambio; se pueden modificar los criterios, aumentar los niveles, así como establecer mayor cantidad de alternativas inclusive modificando sus valoraciones por lo tanto nos podría servir para comparaciones previas de los proyectos de cambio en una organización determinando cual es el mejor de ellos en términos de beneficios o de costos/ riesgos dependiendo del requerimiento de la organización. Podemos también aplicar el método Montecarlo para el análisis de sensibilidad y aplicarlo a cada uno de los criterios observando como varia el peso haciendo las simulaciones que el analista considere pertinentes.

En este caso obtuvimos una pantalla del resultado con los valores asignados que el aspecto más importante en un proceso de Cambio era el “Liderazgo” seguido por la correcta definición del “Tipo de cambio”; precisamos que solo son resultados

válidos para esta simulación, pero el modelo es de utilidad para analizar y sobre todo priorizar en cualquier proyecto de cambio.

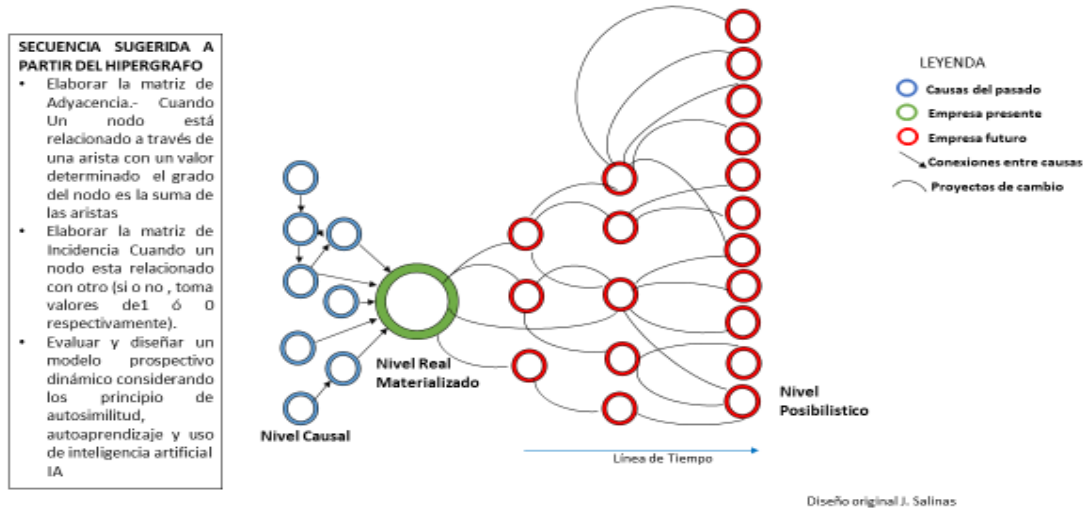
**Figura 3:**  
**Resultados simulados de la Jerarquización de los componentes del cambio utilizando el program Total Decision ®**



Por otro lado, en base a los resultados obtenidos por la inteligencia artificial (IA) Utilizando el programa Perplexity y atendiendo en forma general lo indicado diseñamos un modelo hipergrafo general para atender proyectos de cambio. Que se indica en la siguiente figura:

Figura 4

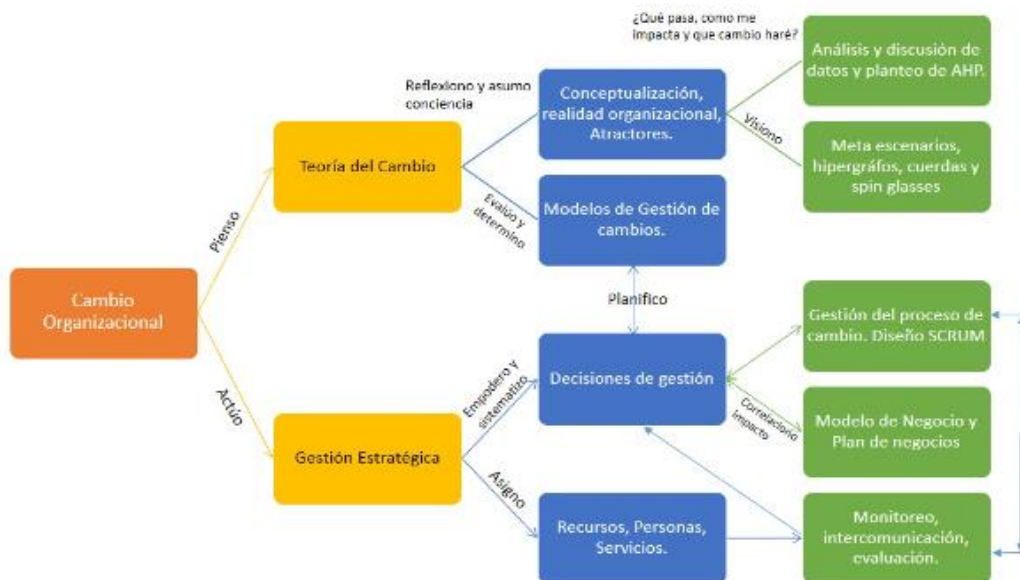
Marco teórico para construcción de un Hipergrafo



En base a ese modelo general se desarrolló y obtuvo un mapa conceptual

Figura 5

Mapa conceptual del Cambio organizacional



Como conclusiones y generalizaciones de la discusión podemos señalar que la presente investigación nos ha permitido establecer las bases teóricas del cambio



organizacional; permite a su vez redefinir el concepto de cambio, determinar ¿qué elementos lo impulsan, ¿Cuáles son los tipos de cambio?, ¿Cuáles son los objetos de cambio?; en base a estos conceptos podemos interrelacionar el cambio con otros conceptos como ser: la permanencia, la resistencia al cambio, la transformación disruptiva, la innovación, cultura de cambio organizacional, los agentes de cambio, adaptabilidad y flexibilidad empresarial. Dejamos como aportes finales 2 elementos.

El primero es una conjetura:

“El cambio es igual o congruente ( $\cong$ ) con la variación”, la variación matemáticamente está compuesta por Variables e Invariantes; para operar y abstraer el cambio debemos llevar el cambio de lo complejo e indeterminado a lo probabilístico y determinado solo así lo podríamos fractalizar y operar funcionalmente. El cambio puede ser conceptualizado y operado mediante ecuaciones diferenciales parciales; donde el sistema puede reducirse considerando como invariantes los diferentes componentes del cambio a fin de establecer una variable como dominante. Podríamos ensayar la siguiente ecuación a modo de algoritmo para investigar y desarrollar: Se denotaría de la siguiente manera: “El cambio esperado sería igual o congruente con la segunda derivada parcial del cambio observado en intervalo de tiempo; todo esto sumado a la realidad en ese momento de cambio y potenciado a un número complejo imaginario que esta multiplicado por el atractor extraño particular del campo analizado.

$$C_a (n+1) \cong \frac{\delta^2 C_a + R_{ca} \cdot n^i A^\circ}{\delta t}$$

Donde:

Ca = Cambio real determinado observado

Ca (n+1) = Nuevo cambio esperado

Rca = Realidad total observada en el momento Ca

ni = Número complejo imaginario

A° = Atractor Extraño

El segundo sería una conjetura: Nuevo teorema del cambio

“Acorde con el principio de mínima acción de Hamilton y si tomamos la existencia del cambio como una posición de la realidad en un espacio determinado; la trayectoria de ese cambio a una nueva posición durante un tiempo que pertenece ( $\epsilon$ ) al conjunto ( $t_1$  y  $t_2$ ), coincide con el camino  $x(f)$  que minimice la funcional:

$$C = \int_{t_1}^{t_2} d(t) L \quad C = \int_{t_1}^{t_2} d(T-V)$$

Donde L es el llamado Langrangiano y C es la acción del cambio

$L = T - V = m \cdot 1/2 \cdot V^2 - V(t,x,v)$  las magnitudes ( $t,x,v$ ) estarían expresando tiempo, posición y velocidad.

T representaría la Energía cinética (Cambio Natural) y V representaría la Energía potencial (Cambio teórico posible).

Recalcamos que estos 2 elementos postulados requieren, investigación, desarrollo y demostración bajo los métodos científicos solo constituyen una reflexión y abstracción de los estudios realizados.

#### IV. CONCLUSIONES

1. Se identificó el problema general de la investigación sobre la base de la insatisfacción de las organizaciones sobre el poco éxito de los resultados en sus procesos de cambio; para ello se definió el problema sobre tres variables que no estarían interactuando correctamente y si el resultado a obtener sería asegurar mayor eficiencia y lograr un real cambio organizacional, se debería lograr mayor congruencia e interacción entre teoría y la práctica lo cual nos llevó a definir estos conceptos como “Teoría de cambio” para teoría y “Gestión estratégica” para práctica.

Luego se definió un objetivo general, el cual era elaborar una propuesta de “bases de una teoría general del cambio” los cuales podrían interactuar con los modelos existentes o inclusive se podría crear nuevos modelos y hasta crear teorías específicas para las organizaciones.

El detalle hipotético y metodológico fue desarrollado según las pautas planificadas y estratégicamente se utilizaron 3 herramientas, la primera una encuesta para su posterior tratamiento estadístico; un análisis Multicriterio (AHP) combinado con la técnica del Focus group para identificación de prioridades o importancia en la selección de cambios y como tercera herramienta los hipergrafos y Mapas conceptuales para redefinir el constructo teórico de la teoría del cambio.

Como resultado concreto de Mapa conceptual (ver figura 5). Todos los objetivos se han logrado a modo de conclusión general podemos decir que: si es posible crear una teoría general de cambio para las organizaciones ya que no existe esta teoría, y los conocimientos y avances sobre el cambio y sus modelos (muchos de ellos son obsoletos) no están integrados ni son acordes con los nuevos conceptos sobre la realidad y en general el desarrollo científico y el conocimiento actual.

2. En los resultados de la encuesta podemos decir que en promedio 76,39% con una desviación estándar de 8,342 de los encuestados que son en su mayoría líderes en sus propias organizaciones y profesionales de los diferentes campos, ellos coinciden con las 20 proposiciones que son los nuevos paradigmas del cambio o mejor dicho son una base para poder determinar esos nuevos paradigmas del cambio.
3. Como tercera conclusión nuestra hipótesis que “El cambio organizacional es congruente con una teoría de cambio y su gestión” ha sido demostrado mediante el uso de la estadística y en base a las encuestas realizadas se obtuvo en primer lugar un Alfa de Cronbach de 0.79 que se considera entre

aceptable y bueno; en cuanto a la prueba de normalidad y usando la prueba de Kolmogorov-Smirnov se obtuvo un p-valor menor a ,05 que fue 0,000 por lo que correspondió aplicar un estadístico no paramétrico; por lo que se aplicó el coeficiente de Pearson obteniendo resultados de 0,000 para las tres variables (Cambio organizacional, teoría de cambio y Gestión del cambio) por lo que se demuestra estadísticamente que las variables si están correlacionadas; para el nivel de dependencia se utilizó el Tau b de Kendall obteniendo un valor de 0,000 con lo que se demostró que las variables son dependientes.

Como puede apreciarse los resultados son bastante consistentes con el criterio común que sería en general que para tener un buen resultado debemos concebir claramente el problema o la acción que deseamos hacer y luego efectuar un arduo trabajo utilizando las herramientas más adecuadas para lograr la precisión requerida lo cual abstraído y reducido significaría: Mejor Resultado = Piensa + Actúa.

Esto sería en forma simple, pero si lo llevamos al campo complejo nos preguntaríamos si existe algún otro elemento relevante o contingente a considerar y consideramos que podríamos ajustar la ecuación a un Mejor Resultado = Piensa + Actúa + Soluciona cualquier Cambio. Por otro lado, la complementariedad de los conceptos de teoría y práctica sin discutir cual es más o es menos ambos son imprescindibles para lograr un resultado, sería absurdo pensar que se puede prescindir de alguno de ellos.

4. Como cuarta conclusión y luego de la discusión correspondiente, ha sido posible seguir desarrollando aportes al tema de investigación y aquí citamos a (Krogerus & Tschäppeler, 2011, p. 6) dicen, “En la búsqueda de modelos para explicar los cambios en nuestro mundo en seguida estuvo claro que también debíamos modificar nuestra concepción del cambio.

El cambio no describe – a diferencia de lo que el cambio organizacional nos quiere hacer creer – ningún periodo de tiempo y de un estado a otro. Más bien debemos reemplazar la idea del ser por la de llegar a ser. Es lo que en ingles

académico se llama becoming, y se refiere a la simultaneidad paradójica entre el estado de reposo y el cambio”. Pero como dice el mismo autor “...el que quiere cambiar primero tiene que comprender” (Krogerus & Tschäppeler, 2011) y esta reflexión nos lleva a concluir con las siguientes interrogantes;

¿No es acaso que el cambio siempre está allí como esta en cualquier elemento de la naturaleza y el universo?, ¿No es acaso que, para hacer grandes cambios o pequeños cambios, necesariamente tenemos que hacer solamente lo preciso?; ¿No es acaso que el poder del cambio está en conocer, comprender, analizar, crear conciencia y actuar luego aprender luego enseñar?

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia . Daena: International Journal of Good Conscience. 7(3) (págs. 123-130). Mexico D.F.: SPENTA. Obtenido de Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia.
- ACMP. (2020). Estandar de Gestión del Cambio. México: Ediciones ACMP.
- APMG, I. (2024). Netmind.net. Obtenido de <https://netmind.net/course/apmg-agile-change-agent/>
- Bamford, D. y. (2003). Gestión de cambios planificados y emergentes dentro de un entorno de gestión de operaciones. Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción, 23(5), 546–64.
- Kotter, J. (1997). Leading Change. Cambridge: ith Harvard Business School Press.
- Krogerus, M., & Tschäppeler, R. (2011). El pequeño Libro de los grandes cambios. Barcelona: Grupo Planeta.
- Livacic Rojas, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio . Revista de Estudios Politécnicos Polytechnical Studies Review , 177-191.

Medina, G. (04 de Abril de 2023). Historia del cambio. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-historia-de-gesti%C3%B3n-del-cambio-gerardo-medina-romero/?originalSubdomain=es>

Zeeman, A. (15 de Agosto de 2023). TOOLSHERO. Obtenido de <https://www.toolshero.com/toolsheroes/jeff-hiatt/>