



Research Paper

# Cambio Organizacional Como Estrategia De Gestión. Caso: Superintendencia Nacional De Registros Públicos Zona Xi, Ica, 2021.

Alejandro Alfredo Quispe Mayuri  
Berly Roberth Sotelo Rodriguez  
Carla Briggit Diaz Canani  
Luz Lorena Junes Del Pozo  
Ramiro Abdul Junes Flores

## RESUMEN

*La gestión de personal como función estratégica en las organizaciones públicas y privadas es una actividad compleja que implica retos relevantes para los gerentes y administradores en los distintos niveles, producto de los procesos de cambios constantes que experimentan las organizaciones modernas. Estos procesos están influenciados por las grandes transformaciones que surgen en el entorno empresarial, además de las demandas internas que se generan en las organizaciones con el propósito de mantener la productividad, competitividad, para poder competir en los mercados actuales, condiciones que generan compromisos con la gestión del cambio y su relación con el comportamiento organizacional, desempeño laboral y el compromiso de los empleados.*

*En la administración pública, cobra especial trascendencia el liderazgo político, asumiendo funciones como la de brindar una visión de futuro, creación de las estructuras solidas pero flexibles para la gestión de cambio, y disponer de los mecanismos de información y seguimiento para transmitir a la organización la voluntad de implementar los cambios.*

**PALABRAS CLAVE:** Cambio organizacional, Estrategia, Gestión Pública, Cambio.

## ABSTRACT

*Personnel management as a strategic function in public and private organizations is a complex activity that involves relevant challenges for managers and administrators at different levels, because of the processes of constant change experienced by modern organizations. The processes are influenced by the transformations that arise in the business environment in addition to the internal demands that are generated in the organizations with the purpose of maintaining productivity and competitiveness and being able to compete in current markets, conditions that print commitments to change management. and its relationship with organizational behavior, job performance and employee commitment.*

*In public administration, political leadership takes on special importance, assuming functions of providing a vision of the future, creating the structures required for change management, and having the information and monitoring mechanisms to transmit to the organization the will to implement the changes.*

**KEY WORDS:** Organizational change, Strategy, Public Management, Changes.

*Received 04 Apr, 2022; Revised 16 Apr, 2022; Accepted 18 Apr, 2022 © The author(s) 2022.  
Published with open access at [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)*

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy desarrollan sus actividades en diferentes escenarios competitivos, cambiantes y dinámicos, aspectos que generan cambios continuos que imponen retos para poder enfrentar el entorno empresarial y poder lograr los objetivos estratégicos. Ellas constituyen una parte importante de la manera como se estructuran y funcionan las sociedades modernas y están presentes en la mayor parte de los ámbitos de la vida humana (Pfeffer, 2000). El desarrollo del capital humano y del talento humano como valor agregado en las organizaciones ha contribuido en el desarrollo económico de los países (Saleh, 2014). Además, Robbins (1996) establece que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado

al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas. En este orden de ideas, Semler (1996), plantea que el hombre es por naturaleza inquieto, cuando se le deja demasiado tiempo en un mismo lugar, inevitablemente se aburre, pierde motivación y se torna improductivo. Las organizaciones como sistemas abiertos y complejos deberán estar en constante adaptación al cambio generando una elevada capacidad de respuesta ante estos cambios. Perlo (2011). Para Pérez (2014) gestionar el cambio es la estrategia de las necesidades de un cambio.

Los problemas identificados en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos Zona XI, Ica, son los siguientes: incertidumbre en los servidores públicos con relación al puesto de trabajo que ocupan debido a la alta rotación de personal que existe en esta institución, las actitudes negativas para brindar un buen servicio a los usuarios, la percepción de un clima laboral negativo cuando se implementan algunos cambios en la organización. También se aprecia que cuando se dan las actualizaciones de nuevos sistemas informáticos ellos generan retrasos y pérdida de tiempo, debiendo los empleados quedarse horarios adicionales para recibir su capacitación programada y a la vez por dichos retrasos los ciudadanos tienen que esperar más tiempo para ser atendidos porque los sistemas se están acoplando y no están del todo operativos y además se suelen cometer errores en los tramites por mesa de partes y cajeros ya que son áreas encargadas de derivar los documentos según su naturaleza y ellos puedan llegar al servidor encargado y tiene que cumplir con las fechas establecidas bajo las normas del procedimiento administrativo.

Además, se puede apreciar la baja motivación por la monotonía laboral, producto de los cambios organizacionales y como medida paliativa se genera la rotación de las funciones y con ello tratar de minimizar este problema, en resumen, los empleados no se están satisfaciendo las necesidades de los usuarios. En ese sentido los cambios que genero la Covid 19, donde los empleados han tenido que ir adecuándose a los horarios trabajo a horarios flexibles, la implementación del teletrabajo, cumplir con los protocolos de bio seguridad, también cumplir con los aforos requeridos, y asumir la carga de trabajo que se generó por estos motivos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Según Haridimos (2002) "el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, de tal forma que, por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera".

El cambio organizacional es definido como "una transformación planificada, sistemática e interactiva en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión" (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo, 2017, pág. 327).

La pandemia por coronavirus afecta el desarrollo económico a nivel internacional, produciéndose la caída de bolsas, la reducción del comercio y el retroceso de la economía, que incide negativamente en las inversiones y otros indicadores socioeconómicos que demuestran la gran crisis económica a nivel internacional (Castiglioni, 2020). Estas situaciones han provocado, en la mayoría de las empresas e industrias a nivel mundial, un cambio organizacional impulsivo, inmediato y obligando a la descentralización de los procesos, que, sin duda alguna, se interpone a los paradigmas tradicionales y cambia la vida laboral hacia un enfoque más digitalizado (Zecler, 2020). En ese sentido el cambio organizacional ha sido categorizado con tres componentes básicos: 1) el contexto, 2) el contenido, y 3) el proceso (García et al., 2009). Otros enfoques lo han subdividido en seis dimensiones (García, Rubio & Bravo, 2007): a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia-oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos e) continuidad-discontinuidad; y f) pensamiento lineales-sistémicos.

### **2.2. EL CAMBIO Y LA RESISTENCIA**

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. El cual es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (León, 2002). Según Robbins (1999), quien señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismos mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores).

#### **a) Resistencia Individual.**

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Robbins (1996) señala cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio: la costumbre, la seguridad, los factores económicos, temor a lo desconocido, procesamiento selectivo de la información.

**b) Resistencia Organizacional**

Las organizaciones, por naturaleza, son conservadoras, se resisten de manera activa al cambio. Al respecto, se han identificado según Robbins (1996) seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones: La inercia de la estructura, el enfoque limitado del cambio, resistencia es la inercia del grupo, la amenaza para la experiencia, la introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados, la amenaza para la asignación establecida de recursos.

**2.3. EL ENGAGEMENT**

El engagement, entendido como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización. Se ha hipotetizado que, entre mayor sea el nivel de engagement, es más probable que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial. La participación exitosa de los empleados se considera un elemento que impulsa los procesos de cambio de manera exitosa (Swarnalatha y Prasanna, 2013).

**III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología empleada en el estudio fue la cuantitativa, usándose el diseño no experimental, el tipo de estudio fue el descriptivo de corte transversal. La población de estudio fue censal compuesta por 141 empleados, de los cuales 91 son varones y 50 son mujeres, estableciéndose que ellos son: gerentes administradores, supervisores, personal administrativo de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos Zona XI, Ica, la técnica usada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario que se estructuró con 3 dimensiones de la variable Cambio Organizacional, se diseñaron 9 preguntas de opción múltiple. Aplicándose la estadística descriptiva para su análisis.

**IV. ANALISIS DE LOS DATOS Y DISCUSION**

**Dimensión: Resistencia al Cambio**

**1. ¿Si se presenta un cambio organizacional usted suele adaptarse rápidamente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	91	64,5	64,5	64,5
En desacuerdo	50	35,5	35,5	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

**Análisis**

- El 64.5% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, si se presenta un cambio organizacional se suele adaptar rápidamente, y el 35.5% expreso que está en desacuerdo.

**2. ¿Ante un cambio organizacional usted piensa que este podría generarle condiciones de trabajo no deseables?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	41	29,1	29,1	29,1
De acuerdo	22	15,6	15,6	44,7
Totalmente en desacuerdo	78	55,3	55,3	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

**Análisis**

- El 53.5% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, que ante un cambio organizacional el empleado piensa que este podría generarle condiciones de trabajo no deseables, y el 35.5% expreso que está totalmente de acuerdo, el 15.6% dijo que está de acuerdo.

**3. ¿Se opone usted a realizar un esfuerzo adicional para lograr cambios organizacionales en la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	29,1	29,1	29,1
Totalmente en desacuerdo	100	70,9	70,9	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

- El 70.9% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente en desacuerdo, si se presenta un cambio organizacional se suele adaptar rápidamente, y el 29.1% expreso que está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Chreim (2006) sugiere que las reacciones ante el cambio dependen de la autopercepción del sujeto de las habilidades que le son necesarias para enfrentarlo, junto a diversas reacciones emocionales, que ocurren simultáneamente, tales como: la euforia, ansiedad, ira, miedo, entusiasmo, aprehensión y estrés. Según Semler (1996), los procesos de reorganización generan tensión entre el personal y puede constituirse en obstáculo para la toma de decisiones, lo cual incide desfavorablemente en el desenvolvimiento de las actividades propias de la organización.

**Dimensión: Tolerancia al cambio**

**4. ¿Tolera Ud. que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	128	90,8	90,8	90,8
Totalmente en desacuerdo	13	9,2	9,2	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

**Análisis**

- El 90.8% de los empleados encuestados manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con tolerar que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente, y el 9.2% expreso que está totalmente en desacuerdo.

**5. ¿Al producirse un cambio en la organización, siente que su seguridad laboral puede estar amenazada?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	104	73,8	73,8	73,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5,7	5,7	79,4
En desacuerdo	29	20,6	20,6	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

**Análisis**

- El 73.8% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, que, al producirse un cambio en la organización, siente que su seguridad laboral puede estar amenazada, el 20.6% expreso que está en desacuerdo y un 5.7% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**6. ¿Al aproximarse un cambio en la institución usted escucha las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al mismo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	76	53,9	53,9	53,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	14,2	14,2	68,1
En desacuerdo	45	31,9	31,9	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

**Análisis**

- El 53.9% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, que, al aproximarse un cambio en la institución se escucha las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al mismo, el 31.9% expreso que está en desacuerdo y un 14.2% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Alcalá (2011) indica que es necesario tener conocimiento de la reacción de los empleados en relación al cambio y permitir que sean ellos sinceros con la intención de ayudarles a afrontarlo, entonces el cambio tiene que valorarse por su utilidad, se afirma que es conveniente tener conocimiento acerca de los factores que generan la resistencia para que sea la empresa la que apoye y los colaboradores tomen una buena actitud y opten por decidir superarlos y se involucren en las mejores condiciones. Entonces ante una propuesta de cambio no todos los colaboradores reaccionan con la misma actitud, pudiendo ser positiva o negativa.

**Dimensión: Efectos de la Resistencia al cambio**

**7. ¿Ante un cambio organizacional desconfía que pudiera ocurrir algo con usted?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	78	55,3	55,3	55,3
De acuerdo	31	22,0	22,0	77,3
Totalmente en desacuerdo	32	22,7	22,7	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta desarrollada

**Análisis**

- El 55.3% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, que, ante un cambio organizacional desconfía que pudiera ocurrir algo con él, 22.7% expreso que está totalmente en desacuerdo y un 22.0% estableció estar de acuerdo.

**8. ¿Considera que los cambios traerían consecuencias negativas para la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	87	61,7	61,7	61,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	21,3	21,3	83,0

Totalmente en desacuerdo	24	17,0	17,0	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta desarrollada

### Análisis

- El 61.7% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de desacuerdo, y considera que los cambios traerían consecuencias negativas para la institución, 21.3% expreso que está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 17.0% dijo estar totalmente en desacuerdo.

### 9. ¿Los cambios que se dan ocurren sin advertencia previa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	76	53,9	53,9	53,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	21,3	21,3	75,2
En desacuerdo	23	16,3	16,3	91,5
Totalmente en desacuerdo	12	8,5	8,5	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta desarrollada

### Análisis

- El 53.9% de los empleados encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, y considera que los cambios que se dan ocurren sin advertencia previa, 21.3% expreso que está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 16.3% dijo estar en desacuerdo y un 8.5% estableció que está totalmente en desacuerdo.

## V. CONCLUSIONES

En el desarrollo de la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Teniendo en cuenta la resistencia al cambio, las opiniones son favorables con relación a si se presenta un cambio organizacional los empleados se pueden adaptar rápidamente, considerando que un cambio organizacional podría generarle condiciones de trabajo no deseables la percepción es positiva en la mitad de los encuestados y negativa en la otra mitad, y la mayoría de los empleados no se opone a realizar un esfuerzo adicional para lograr cambios organizacionales en la institución.

- Con relación a la tolerancia al cambio, se estableció una opinión de incertidumbre al no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, con relación a si se tolera que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente, la respuesta fue favorable con relación si al producirse un cambio en la organización, sienten que su seguridad laboral puede estar amenazada.

- Considerando los efectos de la resistencia al cambio, los empleados están de acuerdo que ante un cambio organizacional desconfían de que pudiera ocurrir al con él, además la mayoría de los empleados están de acuerdo y considera que los cambios traerían consecuencias negativas para la institución.

## REFERENCIAS

- [1]. Alcalá, A. (2011). Dirección de personas. (2ª Ed). Editorial Díaz de santos. España. <http://books.google.es/books?id=3uJ0w4DeshYC&pg=PA292&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=pMoQVZO9DpffsASvtILgAw&ved=0CCgQ6AEwAjgK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false>.
- [2]. Antúnez Saiz, V. I., & Ferrer Castañedo, M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS: Revista De Investigaciones Políticas Y Sociológicas*, 15(2). <https://doi.org/10.15304/rips.15.2.3383>.
- [3]. Castiglioni, L. (2020). El impacto del coronavirus en el empleo. *Revista CLASCO*, 1- 25. Obtenido de <https://www.clasco.org/el-impacto-del-coronavirus-en-elempleo/>
- [4]. Chiavenato (2008), establece que se deberán prever las posibles consecuencias de las reacciones ante el cambio, cuando perecieran al inicio irracionales, para determinar la forma cómo evitarlas o reducirlas. Las personas que trabajan en la promoción de los procesos de cambio manifiestan que, cuando se alteran las condiciones laborales, los procesos, el entorno de trabajo, los empleados asumen una conducta de suspicacia, ello implica que se asume una conducta resistente.

- [5]. Chiavenato. Gestión del talento Humano. Mc Graw Hill. Tercera edición, 2008. Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 61-87. <https://doi.org/10.1177/0170840606064106>
- [6]. DiFabio & Kenny, (2015). Otras investigaciones señalan la consciencia y apresto al cambio posee un impacto en el bienestar del trabajador durante los procesos de cambio e inestabilidad organizacional.
- [7]. DiFabio, A. & Gori, A. (2016). Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change. *Front. Psychol*, 7, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802>.
- [8]. García R, Mónica R, Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, 3(2), 301-315. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982007000200011&lng=pt&tln\\_g=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982007000200011&lng=pt&tln_g=es).
- [9]. García, M., Gómez, G. P. & Londoño, P.I. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>
- [10]. Haridimos T, Chia R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. 2002;13(5):567-82.
- [11]. La apertura al cambio organizacional se ha visto relacionada también a mejores niveles de inteligencia emocional (Sánchez & Nguyen, 2009)
- [12]. Pérez (2014). Importancia y manejo de los cambios en las organizaciones. *EOI.ES* [www.eoi.es/.../02/.../importancia-y-manejo-de-los-cambio-en-las-organizaciones...15](http://www.eoi.es/.../02/.../importancia-y-manejo-de-los-cambio-en-las-organizaciones...15)
- [13]. Pérez-Vallejo, L. M., Vilarriño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la Gestión del cambio *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto, 2021, Volumen 5, Número 4. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.667](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.667) p.4936 estrategia. *Ingeniería Industrial*, 323-332. Recuperado el 21 de Agosto de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tln\\_g=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tln_g=pt)
- [14]. Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima Edición. Prentice Hall. 751 pp.
- [15]. Sánchez, J. & Nguyen, O. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organizational Science*, 20(1), 22-34. <https://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0347>.
- [16]. Semler, Ricardo (1996). *Radical*. Ediciones 2000. S.A. España. Barcelona.
- [17]. Swarnalatha, C. y Prasanna, T. S. (2013). Employee Engagement and Change Management. *International Journal of Business and Management*, 2(6), 01-06.
- [18]. Zecler, E. (5 de mayo de 2020). Cambio Organizacional Violento, Inmediato y Descentralizado (COVID). *El Economista*. Chile, págs. 1-5. Obtenido de [eleconomistaamerica.com/telecomunicacion-tecnologiacl/noticias/10530965/05/20/Cambio-Organizacional-Violento-Inmediato-yDescentralizado-COVID-.html](http://eleconomistaamerica.com/telecomunicacion-tecnologiacl/noticias/10530965/05/20/Cambio-Organizacional-Violento-Inmediato-yDescentralizado-COVID-.html)