



Marco Estratégico para los cambios en las organizaciones

Carlos Pulido Cavero ¹

Resumo

Se analiza la cultura organizacional, la gestión del cambio y su impacto en la gestión organizacional; redefinidos desde la modificación de la conducta en las organizaciones. Describe la esencia del cambio, la motivación y sus razones fundamentales para concretarse y propone la noción de alineamiento a partir de los valores. De otro lado, se explica el marco estratégico del cambio organizacional que considera las estrategias en función de la perspectiva en las instituciones, los roles de los líderes en la creación de una arquitectura para el cambio, la estructura paralela, la comunicación e interacción de roles de los individuos. Considerando para el proceso de cambio, éstas son: la decisión de los líderes en gestionar integralmente una organización, luego la creación de las estructuras del impulso, así como la expansión de horizontes de la gestión a través de los propios grupos en las organizaciones. Por último, se definen las estructuras para el cambio desde la práctica de los miembros de la organización y su participación como la clave de la gestión del cambio y para la creación de una arquitectura envolvente de todo el proceso.

Palabras-clave: Transformación Organizacional; Gestión del cambio; Cultura para el cambio organizacional.

Abstract

Organizational culture, change management and its impact on organizational management are analyzed; redefined from the modification of behavior in organizations. It describes the essence of change, the motivation and its fundamental reasons to materialize and proposes the notion of alignment based on values. On the other hand, the strategic framework of organizational change is explained, which considers the strategies based on the prospective in the institutions, the roles of the leaders in the creation of an architecture for change, the parallel structure, the communication and interaction of roles of individuals. Considering for the process of change, these are: the decision of the leaders to fully manage an organization, then the creation of the impulse structures, as well as the expansion of management horizons through the groups themselves in the organizations. Finally, the structures for change are defined from the practice of the members of the organization and their participation as the key to change management and for the creation of an encompassing architecture for the entire process.

Keywords: Organizational Transformation; Change Management; Culture for organizational change.

¹ Docente principal e Investigador y Director de Athanor Consultoría Organizacional SAC, empresa especializada en gestión exponencial y en procesos de gestión del cambio. Doctor en Psicología Organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Coordinador del Grupo de Investigación de la Escuela de Psicología Organizacional y de la Gestión Humana. Bachiller y Licenciado en Psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Presidente del VII CIAPOT y del Comité Asesor Permanente de la especialidad en el Colegio de Psicólogos del Perú. E-mail: cpulidoc@unmsm.edu.pe / carlospulido@athanorperu.com

Las organizaciones son la esencia del progreso como seres humanos en comunidad (Garzón, 2020). Es más, muchos autores le adjudican a las organizaciones los logros como

civilización y sus posibilidades de avance hacia sociedades tecnológicamente vanguardistas, subrayando la capacidad de comunicación y diferenciación de roles para





ordenarse como individuos que potencian notoriamente sus alcances y capacidades (Robbins & Judge, 2018). Otros han demostrado su indiscutible aporte para el sostenimiento de políticas gubernamentales cuando usan un enfoque prospectivo (Barzelay & Campbell, 2003; Vargas, 2022)

Entonces, si las organizaciones son tan relevantes y esenciales para el progreso y la construcción de la civilización como seres humanos, es necesario plantear las siguientes preguntas: ¿por qué las organizaciones sociales se resquebrajan?, ¿por qué las organizaciones políticas se fragmentan?, ¿por qué quiebran las organizaciones empresariales?, ¿por qué las organizaciones no pueden adaptarse a los cambios en sus entornos?. Otras preguntas que plantean desafíos en la complejidad actual serían: ¿qué organización debería tener la milicia frente a los avances tecnológicos?, ¿qué ocurre en las corporaciones de alcance mundial para que se tornen ingobernables e ingresen a procesos entrópicos?; finalmente, ¿por qué las organizaciones tienen una supervivencia bastante menor al promedio de vida de un individuo de este siglo XXI?.

Todos estos cuestionamientos conducen a una pregunta esencial: ¿qué capacidad tienen las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes? y la respuesta podría estar en el marco estratégico del cómo gestionan el cambio.

Propondremos el marco estratégico para los cambios en las organizaciones definidos en algunos elementos por Pulido (2017) planteamiento que intentaba discutir la supervivencia de las organizaciones y su dependencia de la forma y estrategias que asumen para afrontar el cambio (Bligh, Kohles, & Yan, 2018). Aseveramos que el cambio demanda exigencias que sobrepasan el actuar de un individuo e inclusive a sus agrupamientos, donde no sólo basta convivir en grupos y con tener una direccionalidad; se debe crear una organización. Tenemos además que la mayoría de las organizaciones (grupos en función de una meta común) tampoco

sobreviven al cambio especialmente las PYMES que tienen el 98% de mortalidad (Arellano, 2020). Constituye entonces que la gestión del cambio es un elemento trascendental para entender la complejidad para la adaptación de las organizaciones a su entorno. Beckhard mencionó que todo será cada vez más complejo y paradójico (Beckhard & Pritchard, 1993). Sin embargo, que aspecto consideramos crucial para esta gestión dentro de nuestro marco estratégico, y son los valores, a continuación procederemos a explicarlo.

Valores y el cambio organizacional

El cambio organizacional es un artificio social que le sirve a las organizaciones para adaptarse al entorno (Bulling, 2018). Por ejemplo: externamente, tenemos los efectos pandémicos que han entrecruzado el “modus vivendi” de todos en forma planetaria y con intensos, profundos y duraderos efectos en las organizaciones. Los cambios han modificado nuestro enfoque de cómo debe organizarse la oficina, el hogar, el trabajo, el tiempo libre, etc. Ahora el cambio es más complejo y veloz en su dinámica como efecto de la pandemia.

Para que exista un genuino cambio organizacional, debe haber un cambio en los valores, que debe ser entendido desde lo que caracteriza a la misma. Los valores organizacionales son aquellos que una organización adopta para alinear las conductas de los individuos en su espacio; así como, sincronizar las estrategias para poder llegar a sus metas, por ejemplo: en un ambiente de confianza las organizaciones tienen mejores desempeños (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Por tanto, los valores que integran la cultura organizacional direccionan las conductas de los individuos, le dan sentido a sus actuaciones y roles de cada uno de los miembros de la organización, convirtiéndose en los ejes centrales de las actuaciones para la gestión del cambio (Correia, Mendes & Freire, 2019).

Estos valores presentes en una organización pueden asumirse como una forma dada, una habitual presencia por la existencia





misma de una organización. Pero en una organización no se originan así. Los valores no tienen un origen “natural” en la construcción de las organizaciones, se forma en la aprobación de un estilo de actuar o la desaprobación otros. Es decir, los líderes refuerzan las conductas de sus equipos cuando validan y están de acuerdo con las decisiones tomadas.

En la convivencia en una organización se pueden usar los valores entendidos como valores tradicionales, del cual la mayoría de los integrantes de una organización no son conscientes, porque se procedan las normas y decisiones que son habituales, además por el estilo de dirección de sus líderes (Pulido, 2017).

En un proceso de cambio, la dirección adopta algunos valores para la organización, en función que se puedan adaptar mejor a lo que se quiere conseguir (Wahyudi, 2021). En muchas ocasiones esta adopción de valores entra en contradicción con las pautas de conducta habituales en la organización y esas “disonancias organizacionales” resquebrajan el actuar de las personas con lo exigido. También se refleja ese resquebrajamiento cuando la dirección exige valores organizacionales que no practica y eso hace colapsar el proceso de cambio, al exigir algo impuesto / falso en los miembros de una organización y peor aún algo que no se observa con coherencia en el liderazgo de los directivos.

De otro lado, cuando hay consonancias entre los valores de los líderes y los valores adoptados por una organización surge una sinergia que acelera el proceso de cambio, volviéndolo coherente, dinámico y real, creando un espacio propicio para que las personas acepten y se adapten a los cambios.

Los valores orientan y establecen una directriz al liderazgo para la toma de decisiones acerca de diversos temas críticos, las pautas de coherencia que brindan los

valores en una organización se tornan en la herramienta más potente para el líder en su gestión de la toma de decisión. Los valores le brindan una claridad para su visionamiento prospectivo, para la actuación de sus directivos y su decisión, pero la complejidad está en el contexto de aplicación de esas decisiones o en las consecuencias que éstas traen, son las tensiones - a veces tensiones creativas¹ - en su implementación.

Como sabemos, la responsabilidad más importante del liderazgo en una organización es la toma de decisión y la defensa de la Cultura Organizacional (Schein, 2010).

El desempeño de un correcto liderazgo es la certidumbre ética de las decisiones, así como poder integrar a los miembros de su equipo a una visión común y participativa. Los líderes se soportan en los valores organizacionales porque les brinda una especial direccionalidad a su actuar ético, mejora la performance para la toma de decisiones y fortalece la prospectiva en los procesos de transformación (Pulido, 2017).

Cultura de la Transformación y cambio organizacional

La cultura organizacional puede caracterizarse por las pautas de comportamiento socialmente compartidas en una organización (Schein, 2010). Entonces, esta corresponde a la institución misma expresada en la conducta de sus miembros y es el fundamento de los sistemas de creencias y hábitos de los involucrados en una organización (Iranmenesh, 2020). Por lo tanto, es el ambiente vívido que puede facilitar el impulso para el cambio. La percepción de una cultura envolvente y predispuesta para el cambio brinda posibilidades a sus miembros de generar escenarios que faciliten los cambios que se requieren para adaptarse a sus diversos y cambiantes entornos tanto internos como externos.

¹ La tensión creativa es un concepto de Peter Senge incorporó a su propuesta de la Organización que Aprende.





Ahora bien, el cambio se provoca si la cultura organizacional se lo facilita, bajo esta premisa, la cultura puede ser un motivador de cambio o una pesada, inmensa e invisible entelequia que restringe y anula cualquier proceso de cambio por más razonables justificaciones que este cambio tenga (Andriukaitiene et al., 2019).

Debido a ello, las transformaciones en una organización brindan un marco profundo y trascendental a los procesos de cambio y al inicio de los procesos de reestructuración en las culturas organizacionales. Estos procesos de transformación son invisibles y poderosas corrientes para generar las situaciones disruptivas para producir el cambio de las creencias en las organizaciones (Chen et al., 2021). Entonces, si procede modelar una cultura de la transformación, se puede llegar a construir la arquitectura más eficiente para la gestión del cambio organizacional.

La cultura de la transformación se basa en los desempeños de actuación de sus líderes, sus equipos de trabajo y su capacidad transformacional en cada conducta de todos los miembros de la organización (Faupel & Süß, 2018). Cuando los líderes se proponen actuar en coherencia, se efectúa el cambio en la organización, generando una oportunidad para mejorar o modificar propositivamente el proceso de transformación, dándole un plano vivencial y visibilizando los cambios. En esa circunstancia los cambios se hacen reales y visibles.

Estrategias del Cambio y alineamiento de la cultura organizacional.

Las estrategias de cambio para la cultura organizacional pasan necesariamente por tres etapas claramente definidas, pero que requieren un análisis meticuloso. La fase diagnóstica, la fase de elaboración e implementación y la fase de seguimiento para el alineamiento. Una de ellas es la fase

diagnóstica, dónde se proponen los hallazgos culturales, las conductas organizacionales más destacadas; una segunda fase, sería de elaboración e implementación de las estrategias de intervención y la tercera fase, de seguimiento para el alineamiento, así como una revisión en profundidad y detalle de lo implementado.

El marco conceptual para el alineamiento de una cultura organizacional, entendiendo por cultura organizacional aquellos patrones de conducta construidos y compartidos en una institución y que los diferencian una de otra, es la posibilidad que esta nueva cultura brinde significados y predictibilidad a las conductas cotidianas de sus participantes (Schein, 2010). Podemos así preguntar: ¿esta nueva cultura soporta el desarrollo de las creencias y los supuestos de las reglas tácitas de conducta?, Nosotros pensamos que los valores modelan nuevas reglas de conducta cuando los líderes las refuerzan, especialmente cuando los equipos observan su conducta en otros roles, fortaleciendo la nueva cultura y por último: ¿La nueva cultura brinda elementos del cómo hacer las cosas?, ¿cómo pensar sobre las cosas? y el ¿cómo se sienten las personas involucradas?. Hay certidumbre de la nueva cultura orienta distintas formas de hacer las cosas, porque patrocina las creencias y formas alternativas de pensar y sentir de los miembros de la organización.

La cultura de la transformación destaca los aspectos esenciales de las relaciones interpersonales entre los miembros. Esta modifica inclusive las creencias y las formas de asumir las cosas en el actuar diario, son amplias y complejas, pero deben ser incluida en la nueva cultura a través de las subculturas² de una institución. La cultura de la transformación brinda significados estables y de predictibilidad en la conducta de los

pero estas subculturas son consonantes con los parámetros de la cultura institucional

² Las subculturas son las variantes de actuación que tiene toda organización en las diversos grupos / áreas que crean y desarrollan un estilo diferente en su actuar,





miembros de una organización. La cultura de la transformación facilita la diferenciación de los aspectos de aprendizaje personal como el aprendizaje organizacional, porque define cuáles son los refuerzos conductuales. Esos refuerzos ayudan a alinear las conductas en una organización.

Si es necesario enfatizar, que las personas dentro una institución no desean sistemas caóticos o impredecibles. Eso significa que la generación del cambio en la cual se moviliza todo en una organización, replanteando inclusive su funcionalidad. Esta fase que de todas maneras atraviesan las organizaciones debe tener un lapso corto y con un liderazgo claro y convincente, que oriente a las personas y brinde datos de lo correcto e incorrecto; de lo deseable y lo que se debe desaparecer, de lo eficiente y deteriorante; este proceso es la esencia del alineamiento en la cultura de la transformación.

¿Cómo procedemos con la estrategia de cambio en una institución?

La gestión de la estrategia de cambio en una institución es una tarea definida para los miembros (principalmente alta dirección) de la propia organización. Cuando el cambio tiene dificultades en su inmersión se debe a la “ceguera perceptiva”³ que pueden tener los que conviven en una cultura. La participación cotidiana nos restringe la posibilidad de “mirar” nuestra propia cultura con objetividad y entender los patrones conductuales que son los correctos de aquellos que debemos de cambiar para adaptarnos mejor a los nuevos contextos.

En este sentido, la opción de tener o incluir los consultores o personas que observen la organización “desde fuera” es una forma de facilitar la estrategia del cambio.

Sin embargo, seguimos con la misma pregunta: ¿cuál es el marco del cambio? Para realizar los cómo de los cambios es fundamental, modificar las culturas

organizacionales, en ese sentido, proponemos considerar el rediseño organizativo y los roles relevantes:

a. Estrategias Prospectivas. La genuina y convincente decisión de los líderes que gestionan la organización, se trata de una preparación hacia el futuro, una actuar con coherencia y un respaldo a todos los que actúan en forma ética.

b. Diseño organizativo de la creación de una estructura paralela de líderes que gestione el cambio

c. Roles de líderes. El impulso y sostenimiento de la gestión del cambio a través de los grupos con nuevos roles que se formarán en la organización con los colaboradores de toda la institución.

d. La comunicación transversal como mecanismo estratégico para los cambios considerando la identidad e imagen de las organizaciones.

Estas estructuras correctamente coordinadas pueden ser la “arquitectura” adecuada para generar el cambio en las organizaciones y consolidar el aprendizaje organizacional que impulsará la institución para mejorar constantemente y adaptarse a los cambios del entorno.

Decisión de los líderes de gestionar el aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un fenómeno complejo que viabiliza la gestión del conocimiento y existe en todas las dinámicas organizacionales tanto públicas como privadas. El aporte del aprendizaje fortalece la pervivencia de la organización en la sociedad, lo demuestra, por ejemplo, la longevidad de las instituciones religiosas, militares o universitarias a través de centurias en las diversas sociedades. Pocas situaciones (corrupción, catástrofes, totalitarismos, guerras e invasiones, etc.) las han impactado

podrían ser restrictivas o ralentiza el desarrollo de la propia organización.

³ Ceguera perceptiva es la incapacidad de los miembros de una organización para percibir las actuaciones de su entorno inmediato, lo que mimetiza conductas que





severamente, como para poder alterar su supervivencia.

Pero ¿por qué es importante el proceso de aprendizaje organizacional en los líderes que gestionan las organizaciones? aún siendo un tema complejo, el aprendizaje organizacional tiene muchos beneficios para los individuos y grupos que son parte de estas estructuras organizacionales. Detallamos algunos hallazgos:

Saben lo que hacen

Los beneficios que obtienen los líderes de las organizaciones que aprenden, son la claridad funcional de lo que debe realizarse - por su excelente preparación técnica -. Las organizaciones que tienen esta capacidad desarrollada sobre las personas y sus equipos que la conforman, tienen muchas posibilidades de saber qué hacer e inclusive de saber qué mejorar en lo que hacen; siendo la razón más importante, la profunda y arraigada consecuencia de sus responsabilidades de su funcionalidad. El perfil de las organizaciones que tienen perpetuidad respeta sus normas y políticas de desempeño, tienen una amplia y protocolar estructura organizacional jerarquizada y la identifica un estricto patrón de preparación y conducta ética que se exige a cada uno de sus miembros.

Lo hacen constante y coherentemente.

Sus actuaciones son coherentes en el tiempo, la gestión de los líderes y sus estrategias en las organizaciones son claras y enfáticas formas de hacer genuinos y trascendentales cambios en ellas si se manejan constantemente con criterios de efectividad. A veces se usan estrategias efectistas⁴, es decir aquellas que producen mucha vibración inútil en la organización, pero que no producen cambios reales, o en todo caso producen

cambios “cosméticos”, que no son coherentes con las metas de la nueva cultura a desarrollar.

La implementación de la estrategia de cambio es un proceso de gestión de decisiones para los líderes, es una convicción de querer hacer las cosas correctas (éticas) y hacerlas con coherencia. Cuando referimos a la convicción es que las decisiones tomadas lleguen a producir cambios efectivos en sus organizaciones, por ejemplo; si se quiere instituir una gestión abierta a las discusiones y de libre diálogo, es imprescindible, observar y redefinir el estilo de toma de decisión de los líderes -aún con sus restricciones, sus censuras o sus felicitaciones y a sus equipos-; ello genera todo un estilo que puede provocar su desarrollo o su detrimento. En estos momentos, se evidencia la actuación coherente del líder y su constancia del correcto actuar.

Usan la estructura paralela de líderes

Para asegurar el cambio, es necesario gestionar estrategias organizacionales efectivas; por ello, una de las herramientas más potentes que actualmente existen para los cambios en una organización es el uso de las estructuras paralelas de líderes para el cambio. Entendiendo por estructuras paralelas a la posibilidad de definir *nuevos roles* a los mismos actores y decisores en una organización, pero que diferencian claramente su actividad laboral cotidiana de lo que se desea cambiar. Uno de los elementos clave para visualizar la esencia de su capacidad de cambio, es clarificar el concepto del multi-rol en una organización, los roles orientan las funcionalidades de una persona en una organización. No obstante, al brindar límites, también produce un natural respeto por los parámetros de ejecución, en ese sentido la noción del multi-rol nos facilita entender nuestras “nuevas” responsabilidades, pero nos

⁴ La diferencia entre la *estrategia organizacional de cambio*, son estrategias que focalizan al ser humano como el centro del proceso de cambio y depende de las personas para lograr el éxito; asegurando el cambio

organizacional y las *estrategias de cambio*, donde el ser humano no es el foco del análisis, tales como los rediseños estructurales, reingeniería, cambios de plataformas informáticas, etc.



amplia la profundidad de la actuación, desde la perspectiva del cambio organizacional.

Las estructuras paralelas de líderes entonces tienen como elemento sustancial, la concepción de múltiples roles multi-rol y sus capacidades de asumir desafíos para cada persona. Es importante no confundir con la polifuncionalidad⁵ exigida a algunos miembros de una organización que precariza el puesto y su funcionalidad, desgastando al individuo (distress) y generando problemas de salud inclusive (burnout).

La noción de la efectividad en las estructuras paralelas se prueban en las diferentes necesidades del ser humano, por ejemplo: las autoridades pueden pasar de un estilo de interacción pasivo al activo; involucrándose constantemente en las decisiones estratégicas de la institución; además de descubrir la importancia de co-participar en el co-gobierno y en la realización de metas trascendentes, desean cada vez más, mayores niveles de participación, siendo el escenario significativo más importante; la instancia del gobierno de una institución. Crear una estructura paralela, puede ser una instancia para poder tener un espacio de escucha y de participación de líderes en una organización, que puede ayudar a los equipos estratégicos de alto nivel proporcionando temas de trabajo o gestionar otras instancias en el cogobierno institucional, entre ellos: los directorios, comités gerenciales, equipos de trabajo jefaturales en una mejora significativa de la profundidad de análisis y la mejor toma de decisión.

Estas estructuras paralelas de líderes deben gestionar la prospectiva. Ese manejo de agendas de futuro que tendrá alto impacto y que deben ser direccionadas en sus contenidos hacia mayor complejidad o responsabilidad y que facilita la comprensión de la información a compartir, destinando espacios para poder

bosquejar los principales problemas o desafíos, realizándose de tal forma, que en el plazo que la organización se proponga, por ejemplo: hace un año se ha escuchado en forma democrática, abierta y socializada los diferentes temas de una organización; esto debería de repetirse el siguiente año por cada administración.

Reflexiones

1. La gestión adaptativa de los procesos de cambio organizacional son fundamentales para la pervivencia de las organizaciones para afrontar entorno tan volátiles, inciertos, cambiantes como acelerados del entorno de los mercados tan exigentes y desafiantes.

2. La gestión del cambio luego de las transversalidades de la pandemia en múltiples campos ha incrementado su complejidad y su velocidad, esta dinámica se torna difusa y aleatoria para poder gobernar su direccionalidad.

3. Todo cambio en las organizaciones debe ser entendido como un espacio y una temporalidad donde las personas en el proceso de transición puedan afrontarlas con una mejor disposición. Todo cambio en una organización debe brindar seguridad psicológica y las condiciones suficientes y necesarias para que las personas puedan encontrar un sentido, adaptarse y con posibilidad de desarrollar su potencial como “parte” o “sintiéndose parte” de esas organizaciones; en su defecto, estaríamos anteponiendo la pervivencia de las organizaciones a costa de la supervivencia de las personas.

4. El cambio tiene en esencia ser un sistema caótico e impredecible: nadie puede saber qué ocurrirá en el futuro, pero se puede prepararse para afrontarlo. Entonces la ayuda de la prospectiva, los valores organizacionales y del liderazgo para la gestión del cambio. será necesario para poder entender el proceso

describir una situación injusta, de precariedad e iatrogénica para los individuos.

⁵ Algunos neologismos se refieren al enriquecimiento funcional, mejora de las funciones o versatilidad de la posición, entre otras; todas ellas son eufemismos para





reduciendo su ambigüedad o polivalencias generando estrategias, propuestas o métodos para viabilizar la gestión del cambio hacia procesos que sean más cercanos para las personas, reduciendo la ansiedad que todo cambio genera, reduciendo el tiempo de estancamiento conductual en la fase de la negación o de resistencia que toda persona transita en el entendimiento de los cambios; por último, mejorar el involucramiento y compromiso con el cambio de sus entornos que lo lleven a una mejor calidad de vida en las organizaciones.

5. Los procesos de alineamiento organizacional están pasando por una revisión ya que la gestión del cambio ha incrementado su alta complejidad, siendo de rápida evolución para su explicación por instrumentos psicométricos para estudiarlo, *los procesos de cambio tienen mucha “resistencia” para ser alineados* y con ello se reduce la posibilidad de direccionar el cambio y las posibilidades de los líderes de gobernarlo. Sin embargo, en la medida que se fundamente desde la prospectiva y los valores organizacionales, se aumente la participación de diferentes equipos y una genuina forma de involucrarnos será mejor asumido por la organización hacia el cambio deseado.

6. Los valores en una organización se ha demostrado que son la variable que mejor explica la conducta del individuo en ellas. Los valores tradicionales (originados por el fundador o por su historicidad) o los adoptados que son aquellos que la organización se auto exige para afrontar los cambios. Los líderes son fundamentales para la práctica coherente, ser modelo de conducta en sus grupos y además para que estos valores se instauren como parte de la cultura organizacional.

7. La estructura paralela de cambio es la herramienta más efectiva para gestionar las transformaciones en las organizaciones, no sólo por el impacto que causa en las redefinición de los roles de los líderes, -elemento esencial del cambio- sino por su versatilidad para viabilizar la esencia del

cambio. Cada grupo que se forma en la estructura paralela construye roles que facilitan el cambio y tiene metas concretas e unívocas para el cambio, si esas metas son legítimas, son razonablemente sustentadas para el desarrollo del proceso de cambio y tienen esa afirmación constante para lograr la arquitectura ideal para el cambio deseado, nuevamente validamos el elemento esencial del marco de la transformación en las organizaciones.

8. La toma de decisión es el fundamento del actuar del individuo en una organización. En los líderes se vuelve el otro elemento esencial del cambio, varias investigaciones han concluido que la permanencia de las personas en las organizaciones se deben a sus líderes - debido a su toma de decisiones en lo cotidiano - y hemos encontrado que la coherencia de actuación de los líderes con la cultura declarada en una organización la vuelve un entorno envolvente, saludable y atractivo o una cultura repelente, tóxica y contaminada que tiende a expulsar a sus miembros. No sólo se trata de capacidad técnica, sino de toma de decisiones coherentes desde el marco de transformación, donde lo ético es el fundamento del actuar de los líderes.

9. La prospectiva entonces como fundamento del actuar futuro, como posibilidad de llegar a metas desafiantes, como reestructuración de los roles de los líderes y sus equipos de alto desempeño, es el otro elemento esencial para el marco de transformación en los cambios en una organización. La prospectiva como soporte en la simultaneidad de los cambios, no sólo enriquece el propio universo de los cambios en una organización sino el multiverso de las transformaciones en una realidad nacional o regional que está siendo impactada por las megatendencias y los profundos cambios transversales como por ejemplo: la pandemia.

Referências

Andriukaitiene, R., Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Puchenko, O. P., &





- Kyvliuk, O. P. (2019). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, 0(75), 169–179.
- Arellano; R. (2020). Perú el país más empresario del mundo. Consultora Arellano. Lima Perú.
- Beckhard, R & Pritchard, W. (1993). Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total: guía para crear y dirigir el cambio. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Bulling, K. (2018). Organizational Change and Change Management: Phenomenon, Task and Approaches. In *The Systems Constellation as an Instrument for Change Agents. Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis* (pp. 29–91). Springer Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24908-3_2
- Chen, J., Guo, X., & Zhao, H. (2021). Cross-fertilization for routine reconfiguration in IT-enabled organizational transformation. *Information and Management*, 58(2), 103414.
- Correia, P., Mendes, I., & Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 73, 227–258.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change—An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166.
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review*, 21(3), 377–391.
- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1885–1911.
- Pulido, C. (2017). *Gestión del Cambio Organizacional* (primera edición). Athanor. Lima Perú.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Vargas, F. (2022, Marzo 1). La anticipación estratégica para decisiones de gobierno: una necesidad para América Latina [Presentación de conferencia]. Planeamiento con visión de futuro.
- Wahyudi, H. (2021). Values Adoption of Benchmarking to Best Practice (Case Study of East Java Government in South Borneo, Indonesia). *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation*, 560, 58–61.

