



Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Maestría en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Gestión del Cambio:
Puertas adentro de la Defensoría del Pueblo
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Una mirada interna, reflexiva y transformacional.

Maestranda: Lic. Marcela A. Maza

Tutor: Lic. Aristóteles Nielsen

Septiembre 2024

RESUMEN

Este estudio busca responder cómo los colaboradores/as de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires experimentan y gestionan los procesos de cambio organizacional, destacando las conductas predominantes en el clima organizacional que influyen en la continuidad y el éxito del plan estratégico. La investigación mixta cualicuantitativa permite crear un perfil detallado de la cultura interna, donde se identifica un fuerte sentido de pertenencia al entorno laboral, acompañado por un nivel medio de resistencia a los cambios. La falta de motivación proveniente de los líderes, la necesidad urgente de mejorar los canales de comunicación dentro de la institución, resulta una acción clave para asegurar la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos y fomentar un clima organizacional más cohesionado y eficiente. La atención de las áreas deficientes contribuirán en minimizar las resistencias al cambio y asegurar la sostenibilidad de los procesos.

Palabras clave: gestión del cambio, cultura organizacional, resistencia al cambio, motivación laboral, liderazgo, comunicación interna, plan estratégico, clima organizacional, desarrollo personal y calidad de vida laboral.

ABSTRACT

This study aims to explore how Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires collaborators experience and manage organizational change processes, highlighting the predominant behaviors within the organizational climate that influence the continuity and success of the strategic plan. The mixed-method qualitative-quantitative research provides a detailed profile of the internal culture, identifying a strong sense of belonging to the workplace, accompanied by a medium level of resistance to change. The lack of motivation from leaders and the urgent need to improve communication channels within the institution are key actions to ensure alignment of the collaborators with strategic objectives and foster a more cohesive and efficient organizational climate. Addressing the deficient areas will help minimize resistance to change and ensure the sustainability of the processes.

Keywords: change management, organizational culture, resistance to change, work motivation, leadership, internal communication, strategic plan, organizational climate, personal development, and quality of work life.

Índice

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
GLOSARIO DE ABREVIATURA	4
INTRODUCCIÓN	5
La DPCABA: como es adentro es afuera.	6
Adaptación al cambio.	7
OBJETIVOS GENERALES:	8
Objetivos específicos:	8
DISEÑO EPISTEMOLÓGICO.....	9
PARTE 1: La gestión del cambio en la DPCABA	9
Introducción.	9
1.1 Gestión del cambio.	9
1.2. ¿Qué vemos cuando nos vemos?	11
1.3. La Defensoría desde la mirada de los trabajadores.	12
1.4. Resistencia al cambio.	13
1.5. Cultura organizacional.....	15
1.6. La fuerza del cambio.	16
PARTE 2: La gestión del cambio en el Estado Argentino.	18
2.1. La Modernización del Estado como proceso de gestión del cambio.....	18
2.2. Políticas públicas para el bienestar laboral.....	21
2.3. El teletrabajo en la administración pública.....	23
2.4. Proceso de cambio organizacional: Costos y beneficios.	24
2.5. Estructura burocrática.	25
2.6. Desaprender lo aprendido.	26
2.7. Liderazgo.	27
2.8. La motivación como política de bienestar laboral	30
2.9. La gestión del cambio éxitos o fracaso.....	32
2.10. Gestión de la Resistencia al cambio.....	33
2.11. Consistencia del Cambio.....	33

Conclusiones teóricas.....	34
DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
Análisis de datos cuantitativo de encuesta	37
Conclusiones de la encuesta:	42
Análisis cualitativo de la entrevista a líderes.....	44
Conclusiones de la entrevista.	48
Deducciones y hallazgos claves de la investigación.	49
CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIÓN.....	50
PROYECTO INSTITUCIONAL para el DESARROLLO PERSONAL y CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA CABA	52
ANEXOS.....	54
Modelos de recolección de datos:.....	54
Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA.....	54
Entrevista a líderes de la DPCABA sobre la gestión del cambio.	62
Gráficos representativos de la encuesta.	63
BIBLIOGRAFÍA	70

GLOSARIO DE ABREVIATURA

CGC Contraloduría General Comunal

CABA Ciudad Autónoma de Buenos Aires

DDHH Derechos Humanos

DPCABA Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

DP Defensoría del Pueblo

INAP Instituto Nacional de la Administración Pública

INTRODUCCIÓN

La Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (DPCABA) representante activa de los Derechos Humanos (DDHH).

Es de nuestro interés conocer cómo se define, fundó y funciona, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (DPCABA), en primer lugar podemos reconocerla como predecesora de la Controladuría General Comunal (CGC)¹ como un organismo público, creada y reconocida por la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires (Cap. 5º; art. 137); que se caracteriza por ser un organismo unipersonal, independiente, autárquico y descentralizado, con órbita en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). La Ley 3, en su Artículo 2; establece las misiones y funciones para la DPCABA²:

“Es misión de la Defensoría la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y demás derechos y garantías e intereses individuales, colectivos y difusos tutelados en la Constitución Nacional, la Constitución de la Ciudad y las leyes, frente a los actos, hechos u omisiones de la administración, de prestadores de servicios públicos y de las fuerzas que ejerzan funciones de policía de seguridad local.”

Allí se definen las políticas públicas que se aplican en el plan estratégico para llevar adelante la misión encomendada; promueve un horizonte en el cual pueda ser reconocida por su misión en la protección de los DDHH en toda sus dimensiones, fomentando la inclusión de los grupos vulnerados, a través de recomendaciones que se encuadran dentro de la legislación nacional e internacional en materia de derechos humanos.

Es así, que enarbola su hacer dentro de los valores de: justicia, acceso a derechos, equidad, diversidad e inclusión social, de toda persona que habite o transite el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

La demanda político-social y la obligación de brindar un servicio de calidad, requirió el incremento gradual en la cantidad de empleados, como así también, la descentralización y la presencia en los barrios más vulnerados.

En sus inicios la CGC contaba con una dotación de 100 (cien) empleados, en su gran mayoría provenientes de las ciencias jurídicas, y el resto realizaban soporte administrativo. La transformación social de las últimas décadas, obligó a la DPCABA incrementar la dotación del personal, actualmente la nómina es 950 (novecientos cincuenta) agentes, integrados por la transversalidad disciplinaria, contando con

¹ Ordenanza Municipal, del Ex-Concejo Deliberante de Bs.As., nro 40831 del año 1985

² La Constitución de la CABA, Título Séptimo, Capítulo Quinto, Art. 137 sancionó en 1998, la Ley 3 regula

profesionales idóneos en la temática, administrativos y personal técnico calificado en tareas artesanales de mantenimiento.

La DPCABA: como es adentro es afuera.

Actualmente, vemos la necesidad de la adaptación y mejora de las prestaciones por parte de los servicios públicos a los requerimientos sociales en cuanto a políticas públicas; esto define el accionar en la modernización del estado; adoptando medidas de atención descentralizadas, trabajo en red con diferentes organizaciones sociales, universidades y organismos estatales en sus diferentes órbitas, a fin de garantizar los objetivos primordiales que deben cumplir.

La DPCABA, adhiere a todo proceso de mejora en la calidad de sus servicios; la participación activa y permanente en políticas públicas le permiten tener una mirada a futuro; siendo en este sentido una institución pionera en mejoras de gestión interna, promoviendo el bienestar personal y laboral de sus empleados a través del reconocimiento, ampliación y aplicación de mejor la calidad de vida laboral.

De esta forma, la Defensoría del Pueblo tiene una visión integral, permeable y adaptativa al contexto socio-político que atraviesa la humanidad, reforzando sus valores, en el compromiso con los DDHH de sus empleados.

De ello se vislumbra la filosofía de La DPCABA, al considerar la organización como el ámbito en el cual una persona y equipos de personas interactúan bajo un fin determinado, en el que realizan tareas para su propio bien y el de los demás; para que ello funcione, deben darse las condiciones psico-físicas y sociales para el mejor desarrollo personal-laboral; es decir, orientar, alcanzar y sostener un óptimo clima organizacional.

Resultan interesantes los postulados de Etkin y Schvarstein (2011:165) que toma el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) en su cuadernillo Identidad Organizacional. Conceptualización y Análisis al referirse que *“...las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto.”*

Tomando como referencia los aportes teóricos de la biología, señala que todo *“organismo vivo”* atraviesa diferentes procesos evolutivos y las organizaciones no parecen quedar fuera de ese ciclo, debiendo poner en marcha estrategias que le permitan adaptarse a los cambios.

Adaptación al cambio.

La DPCABA, cada 5 (cinco) años debe transitar un cambio o renovación del mandato de sus titulares (Ley 3; art 7). Este cambio “*natural*” de gestión, provoca en cada uno de los empleados y en su conjunto, como equipo de trabajo, sentimientos y (re)acciones contrapuestas entre sí.

Si consultamos a cada uno de los integrantes en relación a las sensaciones experimentadas, cada uno podría dar una respuesta única llenas de sentimientos, actitudes y sensaciones. Una vivencia muy particular e individual.

Ahora bien, resulta interesante indagar en el interior de la DPCABA ¿cuánto afectan los cambios de gestión en el clima y cultura institucional? ¿Los cambios son favorables, por qué y para qué? ¿Qué capacidad de adaptación al cambio expresan los empleados? ¿Quiénes se sienten más afectados? ¿Qué sentimientos pueden describir los responsables a cargo de la organización cuando son designados? ¿Por qué se considera que los cambios son importantes? ¿Cuánto afectan los cambios de gestión al personal? ¿La misión de la DPCABA se ve afectada en estos procesos de cambio? ¿Qué rol juegan los gremios en los períodos de transición? ¿La continuidad laboral se ve afectada con los cambios de gestión? ¿Qué facetas en la persona se ven más afectadas? Los cambios son realmente promotores de bienestar, de mejora. ¿En qué aspectos de la organización? ¿Se consideran beneficios los cambios para la sociedad? ¿Se cree que los cambios tienen en cuenta al personal? ¿Se respeta la cultura de la organización cuando se implementan cambios?

La respuesta a estas inquietudes, nos orientarán hacia diferentes horizontes teñidos de una paleta llena de emociones y sensaciones, válidas en cada uno de los integrantes del equipo. A sabiendas que muchas veces, las emociones pueden generar un “*contagio emocional*” propio de la interacción humana; entre ellas podemos mencionar algunas como: el miedo, la ira, el stress, la incertidumbre, la resistencia al cambio. El no poder gestionar en lo personal y organizacional esas impresiones, podría afectar el cumplimiento del plan estratégico de la DPCBA.

En tiempos de cambios, profesionales en el área de psicología organizacional podrían intervenir a fin de acompañar, planificar y gestionar acciones que fortalezcan el desarrollo personal y profesional del capital humano en el proceso de adaptación al cambio.

Para ello es necesario centrar el presente trabajo en los siguientes objetivos generales y específicos

OBJETIVOS GENERALES:

- *Evaluar el impacto de la gestión del cambio en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma Buenos Aires (DPCABA).*
- *Diseñar acciones de adaptación que favorezcan el acompañamiento y desarrollo personal-laboral de los/as empleados/as en equipo para alcanzar el estado de bienestar y despliegue del máximo potencial dentro de la institución, como parte de un sistema activo y participativo para alcanzar las misiones y funciones definidas para la DPCABA.*

Objetivos específicos:

- ❖ Definir el diagnóstico situacional en la DPCABA.
- ❖ Evaluar el impacto del cambio organizacional en la DPCABA a fin de:
 - Proponer cambios organizacionales.
 - Fortalecer el clima y la calidad de vida laboral.
 - Mejorar la motivación y la comunicación.
 - Ofrecer herramientas para el desarrollo de liderazgo.
- ❖ Identificar, analizar y definir el comportamiento de los/as colaboradores/as individual y como integrante de un equipo de trabajo.
- ❖ Diseñar espacios de comunicación que fortalezcan el sentido de pertenencia de los empleados/as en torno a: inclusión, seguridad, cuidados y respeto, como actores principales en el proceso de cambio.
- ❖ Sugerir y proyectar técnicas interdisciplinarias que aporten diversas herramientas que incrementen la eficacia y eficiencia continua y sostenida en los equipos de trabajo, en relación a los objetivos estratégicos de la DPCABA.

DISEÑO EPISTEMOLÓGICO

PARTE 1: La gestión del cambio en la DPCABA

Introducción.

Mi paso, como estudiante de la Maestría en Psicología Organizacional, me permitió registrar las experiencias laborales de mis compañeros de estudios, en su gran mayoría, provenientes del sector privado.

Fue gracias a ello, que comienzo a ver a la DPCABA -donde trabajo hace ya 34 años- desde una perspectiva diferente, desde la crítica constructiva; entendiendo algunos procesos de cambio, despertando mi interés en participar y realizar aportes de mejora en el desarrollo personal y laboral de los colaboradores y sobre todo en la planificación estratégica de la institución.

Si bien existen marcadas diferencias entre lo público y lo privado, sobre todo en relación al producto cada uno ofrece, podemos señalar que los equipos comparten los mismos sentimientos y vivencias, cuando atraviesan gestiones de cambio en las organizaciones.

Al parecer, la administración pública (en nuestro territorio) no atraviesa o no es afectada por los cambios organizacionales. En este sentido debo decir que sí, es afectada por los cambios tal y cual suceden en otros ámbitos laborales.

El imaginario colectivo diría que en las oficinas públicas, los cambios son impuestos por el regente de turno, sin importar la metodología, el impacto y el objetivo.

Ahora bien, indagemos con mayor precisión cómo transitan los empleados de la DPCABA la gestión del cambio, para ello resulta conveniente acuñar términos que definen y desarrollan los procesos evolutivos en la vida de las instituciones y sus colaboradores.

En la actualidad, existen corrientes en la administración pública que replican los modelos y aportes de autores de referencia en gestión del cambio, pudiendo dejar documentos y/o cursos para minimizar los efectos adversos de la implementación de nuevas políticas puertas adentro.

1.1 Gestión del cambio.

Los aportes teóricos, sostienen que el cambio no es posible individualmente; para que se produzca es necesario que sea avalado y potenciado por el equipo, con el fin de

cumplir los objetivos de mejorar la calidad de los servicios prestados y la visibilidad en el mercado. Esto implica un cambio permanente en las organizaciones.

De esta forma la organización adquiere un posicionamiento de eficacia y eficiencia tal lo dice Jorge Etkin (2005) *“se trata de un intento racional de integrar los esfuerzos, aportes...”* entre todos.

La apertura al diálogo puede favorecer el crecimiento de la organización, hacia una gestión proactiva, hacia un modelo que muestre flexibilidad rápida de adaptación ante situaciones de crisis externa, en un diálogo orientado hacia la Misión y Visión del ser y el hacer. Permitiendo la participación en las estrategias de acción, generando sentimiento de pertenencia y estableciendo la intercomunicación entre funcionarios y empleados.

Esta es una época de revisión permanente, donde no todo lo aprendido y puesto en práctica podrá sostenerse en la organización, es fundamental tener capacidad reflexiva en la que se permita y pueda ver *“...desde afuera, en sus fallas frente a las nuevas condiciones de vida.”* (Etkin 2005).

El cambio adquiere fuerza cuando se da en la interacción de los actores que participan en una organización para ello, definamos qué es una organización.

Tomemos la definición que realiza de Schlemenson (1998:38):

“La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.

Las seis dimensiones relevantes que se pueden extraer de esta definición son:

- 1. El proyecto en el que se sustenta la organización.*
- 2. La estructura organizativa.*
- 3. La integración psicosocial.*
- 4. Las condiciones de trabajo.*
- 5. El sistema político.*
- 6. El contexto.*

1) El proyecto en el que se sustenta la organización

Desde el punto de vista lógico, en el proceso de constitución de una organización, el proyecto está primero.

Toda institución encierra una idea que está referida a algo que puede ser creado para satisfacer necesidades de una audiencia externa y de esta manera también satisfacer necesidades de los miembros de la organización.”

(Schlemenson 1998:39)

Rivas (2009:6), realiza un recorrido por la evolución conceptual del término de organización, resulta interesante el postulado que desarrolla tomando de la biología para definir que una *organización funciona como un sistema vivo*, en el que todo el tiempo cambia, debiendo adaptarse constantemente a los cambios, por lo tanto sostiene que *“...las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente.”*

En esta línea podemos considerar que los subsistemas refieren a las diferentes culturas que habitan en la esfera organizacional.

El catedrático Fernando Grosso, sostiene que las fortalezas y debilidades en el cambio en una organización están totalmente condicionada por la cultura reinante, por lo tanto refiere que los cambios culturales son más lentos y trabajosos.

1.2. ¿Qué vemos cuando nos vemos?

Cuántas veces hemos sido críticos de las fortalezas y debilidades de los otros, o nos han salido soluciones mágicas, pero qué sucede cuando vemos examinadas esas cualidades puertas adentro de nuestra organización y sobre todo cuando es un informe publicado por la gestión entrante?

A modo de respuesta, analizaremos la reacción de los colaboradores de la DPCABA al tomar nota de las conclusiones generales del Informe Diagnóstico producido por la actual gestión de la DPCABA (2022:3), en el que analiza datos estadísticos:

“...a partir de un proceso que involucra definiciones políticas, herramientas técnicas de registro-procedimiento de datos y personal a cargo de su recolección y tratamiento. (...) para establecer o mejorar indicadores de gestión en una organización [es] necesario [para la] tomar decisiones, preparar dispositivos tecnológicos, diseñar e implementar circuitos administrativos articulados en pos de dichos objetivos.”

Asimismo, dicho Informe señala en pag. 2 que: *“En la historia reciente de la Defensoría del Pueblo, no se advierte que la producción de este tipo de información haya sido abordada estratégicamente.”*

Evidenciar las debilidades de la institución, fue un momento de quiebre, de sentimientos desencontrados, en el que los empleados se sintieron cuestionados en el cumplimiento de sus tareas, iniciando un período de resistencia en apoyo al cambio de la nueva gestión, sobre todo cuando refiere que:

“...el registro y seguimiento estadístico no constituye un eje prioritario para la cultura organizacional del organismo. Solo aparecen esfuerzos aislados que, hasta ahora, se han desplegado sin el soporte político, tecnológico y normativo adecuado.” (2022:2)

Una acción, provoca una reacción que puede ser manifestada de diferentes formas.

1.3. La Defensoría desde la mirada de los trabajadores.

La voz de los trabajadores, agremiados, se pronunció en defensa de la labor diaria y sobre qué tipo de Defensoría es la que ellos desean.

De todos los puntos por ellos tratados, tomaremos para su análisis lo referido al:

“...nuevo cambio de gestión que, como toda nueva etapa, implica cambios y continuidades, tensiones y oportunidades. Estamos convencidos que la mejor manera de potenciar las fortalezas de Organismo es poniendo en valor y reconociendo la mirada y expertise de sus trabajadores y trabajadoras. Como siempre decimos la esencia de la Defensoría siempre han sido y serán sus trabajadores.”³

³ Documento producido por ATE. Documento de elaboración colectiva: “La Defensoría desde la mirada de los trabajadores”. 20/03/2023

En el manifiesto de los trabajadores, se puede ver un análisis del cambio de gestión que no sólo se involucran como colaboradores, sino también, desde la mirada social que -en definitiva- es a quienes deben satisfacer sus demandas.

Afortunadamente, en este diálogo podemos suponer que ambas partes coinciden y rescatan la misión que tienen que llevar adelante y que para ello, ambas partes son esenciales en función del contexto y la estrategia de la institución.

A diferencia, las manifestaciones de desacuerdo se producen cuando los cambios recaen sobre: la cultura y la estructura (el organigrama) de la institución. Estas variables resultan un tanto intimidantes para los trabajadores y se engloban dentro de la resistencia al cambio.

La resistencia, resulta como manifestación natural de un grupo de personas que se oponen ante diversas propuestas y/o métodos, estratégicos e innovadores que plantea la conducción de una organización.

La forma de gestionar, dicha resistencia, atenuará la transformación cultural hacia lo nuevo, de ello dependerá el éxito y la garantía de equilibrio emocional de los colaboradores.

En este sentido, no podemos obviar la transformación cultural, abrupta, que debieron atravesar las organizaciones en épocas de pandemia; debiendo adoptar el trabajo virtual para continuar prestando sus servicios, acompasado por un compás de emociones personales y en equipo.

El teletrabajo fue una medida abrupta que debió ser implementada dentro de la gestión del cambio y ha quedado demostrado que las organizaciones que pudieron transformarse culturalmente, han podido continuar su camino de crecimiento.

1.4. Resistencia al cambio.

La resistencia al cambio nos invita a reflexionar sobre si es ¿una fortaleza o una debilidad? ¿Cuánta energía emocional, física y mental se despliega en las personas, equipos e instituciones?

Podemos tomar para su análisis, la definición conceptual de muchas disciplinas; haremos foco en el desarrollo que hizo la psicología sobre el término de resistencia.

Para la psicología, la resistencia es un concepto que define la imposibilidad del sujeto en permitir el análisis del inconsciente; no dejando aflorar los recuerdos traumáticos de su vida a través de diversas manifestaciones durante el análisis como: el olvido, la angustia y el bloqueo al revivir tales momentos; impidiendo así la cura psíquica de sus traumas

Los compositores de la canción *Resistiré*, en uno de sus fragmentos expresan:

*“Resistiré erguido frente a todo
Me volveré de hierro para endurecer la piel
Y aunque los vientos, de la vida, soplen fuerte
Soy como el junco que se dobla
Pero siempre sigue en pie
Resistiré para seguir viviendo
Soportaré los golpes y jamás me rendiré
Y aunque los sueños se me rompan en pedazos
Resistiré, resistiré.”⁴*

Tomado de esta forma pareciera que el proceso resistir, de resistencia, consiste en la capacidad máxima de una persona en soportar todo malestar, hasta el umbral máximo de tolerancia.

En el ámbito organizacional la resistencia juega un rol principal entre los colaboradores, sobre todo cuando se ponen en marcha cambios que no pueden eludirse y exigen un dominio depurado de las artes de liderar, su eficaz tratamiento favorecerá el éxito de todo proceso de transformación que se impulse.

Si pudiéramos recapacitar que la resistencia antecede a un cambio de mejora y que se da en todo los momentos de nuestra vida personal y social, podríamos hacer que la resistencia molestará menos y fuera mucho más gratificante. Sobre todo en un proceso de cambio organizacional, necesario para su crecimiento y mejora de sus servicios.

La capacidad de gestionar eficientemente los cambios organizacionales, permitirá tener previsibilidad, acompañamiento y evaluación sobre las resistencias que vayan surgiendo durante el tránsito de lo viejo a lo nuevo, para un bien mayor: el de todos.

⁴ Compositores: Carlos Toro Montoro / Manuel De La Calva Diego. Letra de Resistiré © Emi Music Publishing Spain Sa, Peermadrid Star, Peermadrid Star (peermusic Spain)

1.5. Cultura organizacional.

Resulta conveniente que al momento de gestionar los procesos de cambio institucional se tengan en cuenta varios factores fundamentales que se interrelacionan entre sí: los colaboradores que intervienen y el entorno en que se va a producir.

Kurt Lewin (1951), en su Teoría del Campo, desarrollo la observación y el registro de la conducta individual que las personas manifiestan en un ambiente determinado, en el que la conducta se produce en la totalidad como hechos en forma simultánea, propiciando un «campo dinámico»; en el que cada una de las partes forman un todo.

En ese sentido podemos relacionar el campo dinámico con los aportes de Robbins y Judge (2013:512) al definir la cultura organizacional como: *“...un sistema de significados compartidos por los miembros el cual distingue a una organización de las demás”*.

Asimismo, describen 7 (siete) características fundamentales que prevalecen o se distinguen más, según la organización, ellas son: innovación y toma de riesgo; atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente; orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad; todas estas características pueden ser evaluadas permitiendo tener una análisis de la cultura de la organización y como son percibidas por los colaboradores. Es una muestra de *“...la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.”* (2013:513)

Por lo tanto, podríamos decir que la cultura es la que impone las reglas de juego, convirtiéndose muchas de las veces en el punto de mayor resistencia a vencer en el cambio organizacional.

Por lo tanto, el éxito de todo cambio organizacional podrá ser posible si se tiene en cuenta a las personas como parte esencial del proceso.

Para ello será necesario contar con líderes que establezca metas claras, potencien la capacidad de sus empleados, mantengan una comunicación abierta, que transmitan la sensación de participación entre todos, que puedan percibir que el cambio es un bien para todos.

Por lo tanto, se desprende que el gran desafío a vencer durante la implementación del cambio organizacional será la cultura imperante; ella marcará el compás, más lento y/o trabajoso durante el proceso.

1.6. La fuerza del cambio.

Hemos mencionado, a lo largo de este estudio, que los beneficios del cambio organizacional fortalecen a cada integrante del equipo, como así también a la institución que se anime a transitarlo.

También señalamos que es un período en el que se ponen en juego energías contrapuestas, de inestabilidad, incertidumbres, falta de comunicación clara, miedos; sobre todo, miedo a lo desconocido, a lo que está por venir.

Debemos ser conscientes que habitamos un sistema en el que todo el tiempo se producen cambios, evolucionamos como especie, como humanidad, como organizaciones. El clima ha cambiado y nuestras ideas sobre el cuidado del medio ambiente, no pueden dejar de ser tenidas en cuenta.

Entonces, ¿por qué oponerse a la innovación? ¿Cómo podremos controlar las incertidumbres? ¿Por qué no animarnos a cambiar nuestra vida personal y laboral?

Sería interesante saber, quiénes están dispuestos a perder -en el caso que la tarea lo permita- el día de teletrabajo que tiene asignado. Sabemos que fue una modalidad disruptiva, que fue impuesta en el año 2020, por causa de la pandemia mundial y que afectó la cultura organizacional y sin manifestar resistencia por parte de los colaboradores.

El teletrabajo, es una de las vivencias más recientes que no dieron lugar a la resistencia y fueron incorporadas en la cultura de las organizaciones.

En la actualidad, disponer la vuelta a la “normalidad” laboral (anterior a la pandemia) implica una serie de consideraciones estratégicas como ser: analizar, planificar, ejecutar y evaluar, teniendo en cuenta los actores internos, externos y el servicio que se brinda.

De ello resulta que el cambio organizacional adquiere fuerza, relevancia, apoyo, cuando es planeado, orientado a cumplir los objetivos planificados.

Generalmente, este es un proceso llevado a cabo por los agentes de cambios: son colaboradores que se permiten ver a futuro la organización, que motivan al equipo para que sean actores de primera línea en la transformación e implementación de los cambios, sorteando toda resistencia que pueda surgir. Este devenir será posible si existe un feedback positivo entre todos los integrantes del equipo.

La comunicación es la base de la solidez, de apertura y fuerza al cambio, permite despejar dudas, lograr acuerdos y aplacar el miedo a lo desconocido; es la comunicación más asertiva para generar sentimiento de pertenencia, apoyo, compromiso entre los colaboradores.

Planificar los cambios organizacionales, nos permite saber qué hay que cambiar, para qué se debe cambiar y cuándo debemos comenzar y finalizar con el cambio y cuáles son las ventajas y desventajas (emocional, económica, etc).

Es decir que la fortaleza del cambio será dado en el orden con que se produzca, para ello resulta interesante implementar el modelo propuesto por J.P Kotter (1996), quien propone a modo de guía, gestionar los cambios en 8 (ocho) pasos o etapas:

- 1) Creer sentido de urgencia.
- 2) Formar una poderosa coalición.
- 3) Crear una visión para el cambio.
- 4) Comunicar la visión.
- 5) Eliminar los obstáculos.
- 6) Asegurar el triunfo a corto plazo.
- 7) Construir sobre el campo
- 8) Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

El autor realiza un agrupamiento entre estas etapas, considerando que:

“Los primeros cuatro pasos en el proceso de transformación ayudan a suavizar un status quo endurecido. Si el cambio fuera fácil, no se requeriría tanto esfuerzo. Las etapas cinco a siete presentan muchas nuevas prácticas. La última etapa siembra los cambios en la cultura corporativa y ayuda a que éstos se arraiguen.” (Kotter 1996:14)

Sugiere que el éxito estará asegurado, al seguir ordenadamente la secuencia de las etapas y que de saltar una de ellas, debe ser una decisión sólida y segura, de lo contrario se deberá retroceder a la etapa anterior para hacer los ajustes necesarios para llegar al último paso.

Claro está que ansiamos cumplir con los objetivos de mejora que nos proponemos, es por ello que consideramos que el aporte de Kotter es una luz en el camino sinuoso que implica el cambio de la transformación.

“Cuando creímos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas.”⁵

Es por ello que en apartado siguiente, trataremos de entender el cómo se planifica el proceso de la gestión del cambio en los organismos estatales, en esta nueva era.

⁵ Mario Benedetti

PARTE 2: La gestión del cambio en el Estado Argentino.

2.1. La Modernización del Estado como proceso de gestión del cambio.

El ámbito público ha marcado una constante necesidad de gestar cambios a lo largo de su historia, como una forma de aggiornar(se) a los movimientos socio-económicos que marcan el rumbo de un mundo globalizado.

Tomaremos como referencia los procesos de cambio producidos durante el año 1990 aplicando lo normado en la llamada Ley de Reforma del Estado y Emergencia Económica cuyos objetivos se orientaron hacia

“...a) desregular la economía, b) privatizar las empresas estatales, c) reformar la administración pública y d) transferir servicios sociales a las provincias.” De esta forma los procesos de cambios en el ámbito estatal se orientaba al “... desarrollo de una gestión pública moderna y eficiente, fundada en la reducción y simplificación de normas y procedimientos y la incorporación de nuevas tecnologías de gestión administrativa (INAP. Zeller 1997:17)

Podemos mencionar como características, propias y arraigadas, de los organismos públicos como organizaciones tradicionales, burocráticas y verticalistas, marcadas por la sensación de un permanente avance y retroceso en cuanto a la gestión del cambio. Es un proceso en el que permanente está siendo revisado el propósito, moldeando el fin para satisfacer el objetivo de la gestión de los responsables de turno y conforme a la filosofía política a la cual pertenece.

Ese rumbo incierto, permite flexibilidad y adaptación de los procesos que devienen de las diferentes toma de decisiones que marcan una impronta, en cada gestión del cambio conforme al tiempo que le corresponda liderar.

Este tiempo está muy marcado en poner énfasis en la “*modernización del estado*” (Decreto 434/2016) incorporando infraestructura tecnológica informática y de las comunicaciones para brindar un servicio de eficiencia, eficacia y calidad a los ciudadanos; para ello será necesario fortalecer las redes tecnológicas, capacitar a sus recursos humanos para que acompañen este proceso de cambio organizacional y promover la cultura de la eficiencia, evaluar los procesos, comunicación clara para una mejor toma de decisiones y la creación de alianzas entre todos los niveles de la administración pública

(nacional, provincial, municipal y del Gobierno de la Cdad de Bs. As.)

Todos estos procesos de gestión del cambio se dan en cumplimiento de Políticas públicas a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Durante los procesos de cambio, la participación y las consideraciones hacia los empleados públicos son cruciales, dado su rol como mediadores entre la administración y la ciudadanía. Mencionaremos algunos aspectos claves a tener en cuenta:

1. Comunicación abierta: mantener una comunicación clara y continua con los empleados públicos es fundamental. Esto incluye informarles sobre el propósito y los beneficios del cambio, así como los impactos esperados en sus roles y en el funcionamiento general de la organización.
2. Participación activa: Involucrar a los empleados públicos en el proceso de cambio puede aumentar su compromiso y reducir la resistencia. Permitir que aporten ideas y opiniones puede generar soluciones más efectivas y un mayor sentido de pertenencia.
3. Capacitación y formación: proporcionar la capacitación necesaria para que los empleados se adapten a los nuevos procesos o tecnologías es esencial. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también ayuda a aliviar la ansiedad y el estrés que puede acompañar el cambio.
4. Reconocimiento y apoyo: reconocer y valorar el esfuerzo de los empleados durante el proceso de cambio puede mejorar su moral y motivación. Además, ofrecer apoyo emocional y recursos adecuados para ayudarles a enfrentar los desafíos que conlleva el cambio
5. Gestión de expectativas; es importante gestionar las expectativas de los empleados sobre los resultados del cambio. Generar un feedback entre lo esperado y lo logrado en relación a los objetivos estratégicos que se han definido.
6. Evaluación y retroalimentación: Implementar mecanismos para evaluar el impacto del cambio y recoger retroalimentación de los empleados puede ayudar a ajustar el proceso en tiempo real y mejorar futuros procesos de cambio.
7. Inclusión y equidad: Los procesos de cambios deben ser abarcativos, inclusivos y equitativos; teniendo en cuenta las diversas necesidades y situaciones de los empleados. Esto es crucial para mantener un ambiente de trabajo justo y respetuoso.
8. Centrarse en estos aspectos, serán facilitadores del proceso de cambio, permitirá fluidez y efectividad, garantizando que los empleados públicos desempeñen su papel de mediadores de manera óptima y contribuyan al éxito general del cambio.

El tiempo marca el proceso vital de las personas y las organizaciones, señala las instancias por las cuales se han pasado, se transita actualmente y se espera caminar en un futuro.

Este paso del tiempo indefectiblemente marca un cambio. Un cambio que debe ser para mejorar y engrandecer acciones y productos que se venían desarrollando.

Estas premisas básicas son las que alientan la necesidad de todo ente en poder evolucionar, innovar en diferentes áreas.

Diferentes autores han desarrollado estudios que refieren sobre la necesidad de transformación permanente que atraviesan las organizaciones, enfocándose en cambios de estrategias y organizacionales necesarios para el crecimiento de sus negocios.

En todo proceso de cambio institucional hay que tener en cuenta varios factores que se interrelacionan entre sí, es decir las personas que intervienen y el entorno en que se va a producir.

Kurt Lewin, en este sentido, desarrolló la Teoría del Campo (1951), en ella pudo observar y registrar la conducta individual que las personas manifiestan en un ambiente determinado, arrojando como enunciados básicos de dicha teoría que: "...a) La conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes. b) Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un «campo dinámico»; el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras".

El encuadre en esta conjetura marca el éxito de todo cambio organizacional, ya que ningún cambio podrá ser posible sino se tiene en cuenta a las personas como parte esencial del proceso.

Claro está, que cada persona que intervenga tendrá un rol definido que cumplir en función de la visión que defina la organización, para lo cual es necesario contar un líder que establezca metas claras, potencie la capacidad de sus empleados, mantenga una comunicación abierta que transmite la sensación de participación entre todos, que puedan percibir que el cambio es un bien para todos.

2.2. Políticas públicas para el bienestar laboral.

Las políticas públicas para el bienestar laboral buscan mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los empleados, promoviendo un entorno laboral saludable y productivo.

La implementación de estas políticas abarcan diversos aspectos del entorno de trabajo, desde la seguridad y la salud hasta el equilibrio entre la vida laboral y personal; Generando un impacto significativo en lo referido a:

- Seguridad y salud en el trabajo: condiciones favorables y seguras del espacio de trabajo, procedimientos de emergencia y salud personal y ocupacional.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal: flexibilidad laboral, licencias y permisos.
- Desarrollo profesional y capacitación: capacitación continua, desarrollo de planes y avance en la carrera administrativa.
- Condiciones de trabajo: ambiente laboral psico-físico-social seguros, cómodos y libres de acoso. Remuneraciones justas y equitativas.
- Participación y representación de los trabajadores: fomentar diálogos constructivos y libertad en la representación gremial En defensa de los Derechos e intereses de los trabajadores.
- Bienestar y salud mental: promover la cultura organizacional que valore el bienestar mental y emocional en el que los empleados se sientan valorados y apoyados. Generar programas de asistencia para empleados que brinden apoyo psicológico y emocional otorgando herramientas para manejar el estrés y otros problemas relacionados con la Salud Mental.
- Prevención de la discriminación y promoción de la igualdad: generar ámbitos de trabajos libres de violencia. Promoviendo ambientes inclusivos y respetuoso para todos los empleados/as.
- Adoptar una cultura organizacional de Innovación: generando el desarrollo de gestiones adaptativas, como respuestas ágiles al cambio, fomentando así la resiliencia organizacional.

Las acciones mencionadas resultan ser -algunas de muchas otras- políticas que apuntan al bienestar y la felicidad laboral de sus colaboradores, como el resultado de estrategias para lograr un ambiente equilibrado y saludable en torno al bien común de todos los actores que componen la organización,

La felicidad laboral de los colaboradores es un componente crucial para una gestión del cambio exitosa. La relación entre la felicidad y el rendimiento laboral ha sido objeto de numerosos estudios, y se ha demostrado que un entorno de trabajo positivo y que

promueva el bienestar de los empleados puede facilitar significativamente los procesos de cambio.

Este proceso puede ser medido a través de indicadores que permitan medir

“La felicidad (...) laboral [como resultado de] una estrategia ética de mejoramiento con gran impacto en las organizaciones. En este contexto, se distinguen dos vertientes: a) La percepción subjetiva de cada colaborador acerca de cómo se siente en el trabajo denominada “felicidad en el trabajo” y, b) Lo que la empresa hace para producir el bienestar (subjetivo) en sus trabajadores, a lo cual se le llama felicidad organizacional.” (Chumaceiro y Col. 2023: 127)

En el siguiente cuadro, la investigadora ordena sistemáticamente, los indicadores de felicidad para ser evaluados.

Cuadro 1
Indicadores de medición de la felicidad

Indicador	Descripción de indicador
Bienestar psicológico	Valora niveles de estrés y emociones positivas y negativas.
Uso del tiempo	Cuantifica el tiempo que se dedica a diversas actividades como la familia, trabajo, educación, deporte, entre otros.
Vitalidad de la comunidad	Estima la confianza y apoyo en la comunidad, así como los niveles de seguridad, entre otros.
Cultura	Evalúa el conocimiento de la cultura propia y de otros países.
Salud	Mide la atención médica y sus limitantes, la calidad de los servicios médicos. Incluye el conocimiento de la población en cuanto a salud.
Educación	Valúa calidad de la educación, su aprovechamiento y el nivel de educación de la población.
Diversidad medioambiental	Pondera el conocimiento ambiental de la población y la cantidad de árboles sembrados por persona.
Nivel de Vida	Calcula el consumo de los hogares, el número de casas propias, incapacidad para remodelar viviendas.
Gobernanza	Valora calidad de los servicios públicos, confianza en las instituciones públicas, niveles de seguridad, entre otros.

Fuente: Elaboración Chumaceiro y Col. (2023:130)

Por lo tanto la autora en su ensayo *Políticas públicas para la gestión de la felicidad organizacional 2023*) considera que “...la felicidad organizacional se enmarca en el bienestar de los individuos y la calidad de vida, se encuentra también relacionado con flexibilidad y motivación. *Cómo: Ambiente De trabajo, relaciones entre compañeros, posibilidad de seguir estudiando, ascender de puesto y demás beneficios.*”

2.3. El teletrabajo en la administración pública.

En este sentido, las organizaciones públicas, como seres vivos, han tenido que adaptarse a una transformación global que está reconfigurando la forma en que operan y se relacionan con su entorno. Este proceso de transformación ha sido impulsado por varios factores, suscitados durante la pandemia de COVID-19.

Dicho suceso invitó a la administración pública, poner en marcha en forma acelerada procesos de cambio, de modernización del estado, improvisando Políticas públicas a fin de adaptarse a la nueva realidad social, económica y tecnológica generando nuevas formas de trabajo virtual de los públicos.

El teletrabajo, fue la modalidad laboral en el sector público, sumándose así a la experiencia -impensada y cortando la diferencia- que desde hacía décadas se había implementado como modalidad de trabajo en organizaciones multinacionales.

Esto provocó un cambio sin precedentes en la administración pública la toma de decisiones debió ser ágil para adaptarse rápidamente a las nuevas realidades la prestación de servicio a distancia y la gestión de emergencias sanitarias pudieron ser gestionadas a través del teletrabajo

La implementación de nuevas políticas de gestión obligó a revisar procedimientos administrativos, generando innovación a fin de adaptarse a las necesidades del contexto. Generando un impacto en la cultura organizacional.

En esta línea, la Organización Internacional del Trabajo (2020) se refiere a la importancia de la cultura organizacional en el momento de gestionar cambios ágiles hacia el teletrabajo como respuesta al aislamiento. En sus recomendaciones pone el acento en diversas características a tener en cuenta: la cultura, los valores de la institución, la comunicación, el liderazgo y la gestión personalizada como particularidades a desarrollar para lograr la eficacia del teletrabajo (2020:19).

Es destacable el aporte que realiza Díaz Castellanos (2020) al sostener que el cambio en la cultura de la organización favorecerá la implementación del teletrabajo. Considerando dos pilares fundamentales: 1) el teletrabajo, que debe ser establecido desde la gestión del cambio que debe ser apoyado por un proceso de; 2) gestión cultural en el que

las prácticas, decisiones, políticas que la organización defina en su plan estratégico implica un cambio en la cultura institucional.

Pasado el tiempo de crisis; el teletrabajo se ha consolidado como un indicador importante al evaluar la felicidad y el bienestar laboral. A medida que el mundo ha avanzado y las organizaciones se han adaptado a nuevas formas de trabajo, se ha reconocido cada vez más la importancia de este modelo en la satisfacción y el bienestar de los empleados; aportando numerosos beneficios como: flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal; reduciendo el estrés Provocado por los desplazamientos; aumento en la productividad; fortalece la autonomía y confianza del colaborador/a; ambiente laboral personalizado, entre otros beneficios. Asimismo presenta desafíos que deben ser gestionados adecuadamente.

2.4. Proceso de cambio organizacional: Costos y beneficios.

La gestión del cambio en el ámbito público, a pesar de ser crucial, a menudo enfrenta desafíos específicos que pueden hacer que la implementación de innovaciones sea menos frecuente o más complicada en comparación con el sector privado.

Las organizaciones públicas -criticadas debido a su complejidad y burocracia- resultan beneficiadas significativamente al transformar positivamente sus dependencias, mejorando su funcionamiento y el servicio a los ciudadanos.

En el siguiente cuadro resumimos los aspectos desfavorable y favorable en el proceso de gestión del cambio en el ámbito público:

Cuadro 2
Aspectos Desfavorables y Favorables en la Gestión del Cambio en ámbito Público

Aspecto	Desfavorable	Favorable
Burocracia	Procesos largos y complejos debido a estructuras jerárquicas rígidas. Resistencia a cambios debido a procedimientos establecidos.	Puede proporcionar estabilidad y un marco claro para la toma de decisiones. Facilita la rendición de cuentas y la transparencia.
Regulaciones	Estrictas normativas y procedimientos pueden ralentizar la implementación de cambios.	Asegura que los cambios se ajusten a las leyes y normas, promoviendo la conformidad y la equidad.
Recursos	Limitaciones presupuestarias y falta de recursos humanos capacitados pueden restringir la capacidad de implementar cambios.	Los recursos disponibles pueden ser dirigidos a áreas prioritarias y maximizar el impacto de las iniciativas de cambio.
Resistencia	Resistencia al cambio debido a la cultura institucional y la inercia organizacional.	La resistencia puede ser gestionada con estrategias de comunicación y participación, promoviendo una cultura de adaptación.
Transparencia	Alta visibilidad y exigencia de rendición de cuentas pueden hacer que los cambios sean más difíciles de implementar y evaluar.	Fomenta la confianza pública y asegura que los procesos sean justos y accesibles.
Innovación	Falta de incentivos financieros y de motivación para adoptar nuevas prácticas.	Fomenta una cultura de innovación y mejora continua, adaptándose a nuevas necesidades y desafíos.
Eficiencia	Procesos administrativos ineficientes pueden hacer que los cambios sean difíciles de implementar efectivamente.	Mejora la eficiencia al optimizar procesos y eliminar redundancias.
Capacitación	Necesidad de formación continua puede ser costosa y complicada.	La capacitación puede desarrollar habilidades clave y mejorar la capacidad del personal para gestionar el cambio.
Impacto Social	Los cambios pueden ser percibidos negativamente por los ciudadanos si no se gestionan adecuadamente.	Mejora la calidad y la accesibilidad de los servicios públicos, aumentando la satisfacción y la confianza ciudadana.
Flexibilidad	Las estructuras rígidas pueden limitar la flexibilidad en la implementación de nuevas estrategias.	Las políticas adaptadas pueden ser flexibles para responder a las necesidades emergentes y circunstancias cambiantes.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Adoptar una mirada positiva sobre la gestión del cambio en el ámbito público puede alienarse con perspectivas contemporáneas, que implica ver el cambio como una oportunidad para innovar mejorar la eficiencia y aumentar la satisfacción ciudadana esta perspectiva subraya la importancia de fomentar una cultura adaptativa invertir en desarrollo profesional y promover la transparencia y la resiliencia organizacional. En última instancia Univisión optimista puede facilitar la implementación exitosa de cambios y contribuir a la evolución positiva de las instituciones públicas.

2.5. Estructura burocrática.

La gestión del cambio no sólo busca innovar en prácticas o tecnologías, sino que también implica una transformación en la estructura interna de la organización para asegurar que los cambios sean efectivos y sostenibles.

Es decir que requiere de una revisión y modificación profunda de su estructura para garantizar que el cambio no solo se implemente, sino que también se mantenga y se maximicen sus beneficios a largo plazo.

En este sentido el Ikujiro Nonaka, en su manifiesto *La organización creadora de conocimiento* (1999), sostiene que:

“La estructura burocrática funciona bien cuando las condiciones son estables, pues enfatiza el control y la predicibilidad de funciones específicas. La estructura burocrática, que es en extremo formal, especializada, centralizada y dependiente de la estandarización de los procesos de trabajo para lograr la coordinación organizacional, es adecuada para llevar a cabo trabajo rutinario en gran escala (...) De tipo repetitivo y racionalizado.”
(1999:178)

El autor refiere que las estructuras burocráticas, comúnmente encontradas en muchas organizaciones públicas y grandes empresas, pueden tener una serie de características que influyen en cómo responden ante situaciones inciertas o cambiantes. Estas características en general, contribuyen a una respuesta más lenta y a menudo menos flexible en comparación con organizaciones más ágiles; por sus propias características como ser: jerarquías rígidas, procedimientos y normas estrictas que formalizan su funcionamiento, poder autárquico y comunicación verticalista.

2.6. Desaprender lo aprendido.

Las organizaciones que se aferran a sus éxitos pasados y no se adaptan ni se permiten innovar están en riesgo de enfrentar la decadencia. Esta idea se basa en la premisa de que el entorno económico social y tecnológico está en constante cambio, y lo que funcionó en el pasado puede no ser suficiente para enfrentar los desafíos del futuro; la adaptación al trabajo remoto es un claro ejemplo de lo expresado.

Es por ello que, resaltamos y destacamos la importancia de la gestión del cambio en las organizaciones. Como factor crucial para asegurar que las instituciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno en constante evolución.

¿Cuáles son los factores claves para una gestión del cambio exitosa?
Consideraremos una serie de factores clave que pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en la implementación de cambios dentro de una organización.

2.6.1. La capacitación laboral como promotora de sentido de pertenencia

Nonaka refiere que “... *el conocimiento no es solo un recurso más aparte de los factores tradicionales de producción (trabajo capital y tierra), sino el más importante. (...) [para] ello será necesario] implementar un programa de creación de conocimiento organizacional ...*” (1999:252)

La creación de conocimiento es fundamental para la innovación y es importante distinguir entre el conocimiento en sí mismo y el proceso mediante el cual se utiliza ese conocimiento para generar nuevas ideas y soluciones

Alfonso Siliceo Aguilar (2006), Filósofo y académico, destaca en sus reflexiones la importancia de la inmersión del empleado en la cultura organizacional, subrayando cómo esta inmersión puede ser enriquecida por el acervo cultural individual del empleado.

En este sentido Siliceo Aguilar (2006:16) considera las capacitaciones laborales “...*Como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.*” Es decir que “... *la capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender, para aprender a Ser y así aprender a Hacer.*”

Asimismo destaca la importancia de crear un entorno en el que el empleado se sienta valorado y conectado con la misión de la organización, al mismo tiempo se

aprovechan sus diversas experiencias y conocimientos; esta integración puede resultar en una cultura organizacional más rica, inclusiva e innovadora que promueva el compromiso y el logro de objetivos.

Promover y fomentar la adquisición de conocimientos dentro de una organización tiene varios beneficios significativos, no solo ayudan a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también Facilita la mejora continua, fomenta la participación activa del personal en la optimización de tareas, mejora el clima laboral y facilita la incorporación efectiva de sistemas de gestión de calidad.

La inversión en el desarrollo del conocimiento de los empleados no sólo mejora la eficiencia y la calidad sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más motivador y comprometido.

2.7. Liderazgo.

Generalmente se espera de un líder que se muestra predispuesto, enérgico, que transmita fuerzas motivacionales a sus colaboradores, hacia la concreción de las metas estratégicas fijadas por la organización; poniendo énfasis en todas las capacidades (físico, mental y emocional) de las personas. McGregor define este perfil gerencial de “*integración y autocontrol*” en el que alienta en el empleado la adquisición de un sentido de compromiso, cooperación y equidad que retribuye con su aporte para lograr los objetivos fijados.

La relación de bienestar mutua en la relación líder-colaborador, debe estar acompañada de valores y creencias nobles por parte de cada uno de ellos. La conducta ética debe ser respetada y puesta al beneficio de las partes. Esto permite construir un ambiente de trabajo saludable en el que se consolide un equipo de trabajo en el que se sientan, acompañados, alentados y orientados hacia el crecimiento de las partes por separado, ya que una relación contraria sería nociva tanto para los integrantes del equipo como para la organización en sí misma.

Robbins (2013:368) define al liderazgo:

“...como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia la gerencia. Al logro de un objetivo o un conjunto de metas. (...) El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia.”

En el siguiente cuadro podremos ver gráficamente, cómo las características de liderar ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo conforme las necesidades de las organizaciones han debido transitar.

Cuadro 3

Estilo de liderazgo.

Liderazgo Autocrático	Liderazgo Democrático o Participativo	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional:	Liderazgo Laissez Faire	Liderazgo Servicial	Liderazgo Situacional
El líder toma decisiones unilaterales y controla todos los aspectos del trabajo. Este estilo puede ser efectivo en situaciones de alta presión donde se requiere una dirección clara y rápida, pero puede limitar la creatividad y la motivación de los miembros del equipo.	El líder busca la participación y las opiniones del equipo antes de tomar decisiones. Este enfoque fomenta la colaboración y puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, pero puede ser menos eficiente en situaciones que requieren decisiones rápidas.	El líder inspira y motiva a los miembros del equipo a través de una visión compartida y entusiasmo. Se centra en el desarrollo personal y profesional de los empleados y busca promover cambios y mejoras continuas. Es eficaz para fomentar la innovación y el crecimiento, pero requiere mucho tiempo y energía del líder.	El líder se enfoca en las tareas y en el cumplimiento de objetivos específicos. Utiliza recompensas y castigos para motivar a los empleados y asegurar el rendimiento. Es efectivo para mantener el orden y alcanzar metas claras, pero puede no fomentar un alto nivel de innovación o desarrollo personal.	El líder otorga a los miembros del equipo una gran autonomía para tomar decisiones y realizar su trabajo. Este estilo puede ser beneficioso para equipos altamente cualificados y motivados, pero puede llevar a la falta de dirección y cohesión si no se gestiona adecuadamente.	El líder pone las necesidades y el bienestar de los miembros del equipo en primer lugar. Se enfoca en apoyar y desarrollar a los empleados, lo que puede resultar en un equipo altamente comprometido y satisfecho. Este estilo puede ser especialmente eficaz en entornos colaborativos y orientados al servicio.	El líder adapta su estilo en función de la situación y las necesidades del equipo. Esto requiere Flexibilidad y capacidad para evaluar el contexto y ajustar el enfoque según sea necesario.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En líneas generales, se espera que los líderes demuestran una serie de aptitudes y capacidades clave para promover el bien común. Estas actitudes y capacidades ayudan a asegurar que los líderes no solo sean efectivos en su rol, sino que también contribuyan positivamente en generar y favorecer los cambios en las organizaciones.

A continuación mencionaremos las aptitudes y capacidades esenciales que se espera de un líder:

- **Visión Clara:** Los líderes deben tener una visión clara del cambio y ser capaces de comunicar de manera efectiva. Esto incluye definir los objetivos del cambio, los beneficios esperados y cómo se alinea con la estrategia general de la organización.

- Apoyo Activo: El liderazgo debe no solo apoyar el cambio de manera verbal, sino también demostrarlo a través de acciones. Esto implica involucrarse activamente en el proceso, tomar decisiones clave y abordar cualquier desafío que surja.
- Modelar el Comportamiento: Los líderes deben modelar el comportamiento esperado en el proceso de cambio, mostrando adaptabilidad, flexibilidad y una actitud positiva hacia el cambio.

Echevarria y Col (1999:419) manifiestan que: *“Las organizaciones requieren, especialmente en momentos de cambio, una cierta dosis de pensamiento, lo cual conlleva a que el directivo, si quiere dar respuesta a esta necesidad organizativa, se vea obligado a introducir conscientemente en su agenda espacios como son los seminarios de reflexión estratégica sobre la actividad de la organización...”*

Es particularmente interesante el análisis que realiza Echeverría y colaboradores, en la misma obra al referirse sobre el rol de los directivos en el ámbito público, especialmente en relación con las características de los tipos de liderazgo que hemos mencionado anteriormente. En este sentido el autor refiere que el *rol del líder interorganizativo*, cumple la función de armonizar entre los intereses y necesidades personales y los de la organización, siendo clave para elevar la misión de las organizaciones hacia los niveles más altos de eficacia y eficiencia.

Asimismo considera que ese rol está íntimamente vinculado con el *rol del liderazgo político*, el cual se caracteriza -y se diferencia en que líder político- por tener la habilidad de negociar, tanto interna como externamente de las organizaciones; Es decir que su función y misión de *lobby* se considera mucho más complejo; ya que “...El líder político encuentra su fundamento en el logro de la legitimidad, oportunidad y buen manejo de los medios de comunicación entre otras cosas” (Echevarria 1999:432)

Cada estilo tiene sus fortalezas y debilidades, y los líderes exitosos a menudo utilizan una combinación de estilos según las circunstancias y los objetivos específicos.

Repasar los postulados desarrollados por Watzlawick en su Teoría de la comunicación humana (1967), nos permitirá adentrarnos en el proceso de la comunicación y las interacciones humanas, que según el autor se rigen por cinco axiomas: 1) Es imposible no comunicar; 2) toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto de relación; 3) La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes; 4) la comunicación puede ser digital o analógica y 5) la comunicación es una interacción de comportamientos y no de mensajes.

Poner en práctica estos cinco pilares entre las personas y los equipos de trabajo pueden mejorar significativamente la calidad de sus interacciones, reducir conflictos y malentendidos, y crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo durante los procesos de gestión de cambio.

Para ello la comunión deberá ser:

- Transparente y comprensiva: la comunicación debe ser abierta, transparente y entendible, proporcionando información clara sobre el motivo del cambio, los objetivos, el proceso y cómo afectará a los empleados y a la organización en general.
- Canales de Comunicación: utilizar diversos canales de comunicación (reuniones, correos electrónicos, boletines, etc.) para asegurar que la información llegue a todos los niveles de la organización.
- Retroalimentación: crear espacios para recibir y responder a la retroalimentación de los empleados, abordando sus inquietudes y ajustando el plan de cambio según sea necesario.

La fluidez en el proceso de comunicación dentro de una organización actúa tanto en el control del comportamiento, la motivación, la expresión emocional por el cual se expresan frustraciones y sentimientos de satisfacción y la fluidez de la información, favorece la toma de decisiones y su transmisión para lograr los objetivos definidos.

Las características mencionadas no deben considerarse de manera aislada, sino como una red interconectada de principios que fluyen y se complementan entre sí. en el proceso como una comunicacional, el equilibrio y la integración de Estos principios son cruciales para una comunicación efectiva.

Resulta interesante para nuestro estudio, desarrollar el aspecto motivacional dentro de la comunicación como un factor relevante, especialmente, en el contexto de un equipo de trabajo y la relación entre líder y colaborador.

El aspecto motivacional está estrechamente vinculado, ya que la manera en que se comunican los mensajes puede tener un impacto significativo en la motivación de las personas.

2.8. La motivación como política de bienestar laboral

Podríamos comenzar diciendo que la motivación es un estado interno de cada persona, relacionado con el estado de felicidad, que existen diversas situaciones que captan

su interés y los motiva a través de fuerzas internas para realizar acciones con el fin de concretar lo tan ansiado.

Robbins (2013:175) define “...la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.” Para que se produzca el estado interno de motivación es necesaria la participación de tres elementos, ellos son: intensidad, dirección y persistencia.

Por su parte McClelland y colab. en Estudio de la Motivación Humana (1989); sostiene que las personas alimentan y sostienen su motivación apoyándose en tres pilares: 1) la necesidad de logro; 2) La necesidad de poder; 3) La necesidad de afiliación. Definiendo así su autodeterminación para alcanzar objetivos extrínsecos.

Claro está que la conjunción de dichas necesidades queda plasmada en el compromiso, en la relación afectiva que el trabajador asume con su rol y toda la organización, lo cual podemos verlos graficado en la Teoría de la motivación desarrollada por Maslow.

Gráfico 1.
Teoría de la Motivación de Maslow



Fuente: creación propia extraída de la Teoría de la Motivación de Maslow (2024)

El tener claramente definidos los objetivos; permite orientar el sentido del por qué y para qué deben hacerse la tarea, esta actitud favorece en el sujeto el desarrollo del “*compromiso*” con la organización, elevando su autoestima al comprobar que es capaz de obtener logros y sentir su inclusión en la organización (motivación interna-externa).

En este sentido Victor Frankl (1994:98) Fundamenta que el hombre se orienta hacia su existencia, y en este andar “...el hombre lucha por encontrarle un sentido a su propia vida.” Esta lucha la denomina voluntad de sentido, la cual parte como fuerza primaria desde el interior de la persona y es particular de ella misma, quién debe encontrarla más allá de las demás personas.

La búsqueda de sentido y trascendencia en el contexto organizacional es un tema profundamente relevante y complejo. Se relaciona con cómo los individuos encuentran propósito y significado en su trabajo, y cómo estas motivaciones influyen en su comportamiento y adaptación dentro de una organización. Esta búsqueda se enmarca en una interrelación dinámica entre el individuo y el entorno laboral.

Fomentar un entorno en que los empleados puedan encontrar propósito y adaptarse de manera efectiva a sus roles no solo beneficia a los individuos sino que también contribuye al éxito general de la organización.

2.9. La gestión del cambio éxitos o fracaso.

La implementación del proceso de cambio en una organización requiere de una planificación cuidadosa, monitoreo constante y flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes; desarrollar un plan de implementación detallada, establecer mecanismo de monitoreo y evaluación permite estar dispuesto a hacer ajustes basados en resultados y retroalimentación, garantizando un proceso exitoso en el que se asegura que los objetivos organizacionales sean alcanzados.

Además de los aspectos fundamentales mencionados anteriormente en la implementación y gestión del cambio hay otros dos factores claves que también deben ser considerados para asegurar el éxito del proceso de cambio, los cuales desarrollaremos a continuación.

2.10. Gestión de la Resistencia al cambio.

Es tarea de los líderes identificar los focos de resistencia a fin de anticipar e identificar posibles fuentes de resistencia al cambio, ya sea por parte permitiendo ser: temores a lo desconocido; sentimiento de no estar capacitado para nuevas tareas, amenaza a la autonomía laboral, entre otras.

La observación, la escucha activa y el feedback son herramientas esenciales para mitigar las sensaciones negativas que los cambios pueden provocar dentro de un equipo de trabajo, permitiendo adoptar un abordaje de manera proactiva involucrando a los empleados en el proceso de cambio, reconociendo sus preocupaciones y ofreciéndoles incentivos para la adaptación, permitiéndoles participar en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas prácticas para el bien de todos.

Las decisiones que un líder tome durante los momentos de cambio pueden tener un impacto significativo en la cultura y los valores de la organización. Las decisiones no solo afectan la dirección y el éxito de cambio sino que también moldean una forma en que los empleados perciben en la organización y su cultura.

Por lo tanto será necesario que la toma de decisiones estén alineadas con la misión y visión, involucrando a los empleados, comunicando de manera transparente y afectando en menor medida la cultura existente de esta forma se garantiza que el cambio sea positivo y constructivo de esta forma la transición llegará con mayor compromiso de los colaboradores reforzando el sentimiento de Pertenencia y de la cultura organizacional-

2.11. Consistencia del Cambio.

Si bien los cambios culturales son los más lentos y trabajosos pueden ser sostenibles a través de estrategias de comunicación permanente (ya mencionadas) y evaluación constante de los procesos, a fin de reconocer y realizar los ajustes que sean necesarios en la integración efectiva en las procesos de funcionamiento diaria en que la organización; evaluación continua y permanente que permita la flexibilidad de modificar lo que sea necesario y por último reconocer y celebrar los logros y éxitos alcanzados a lo largo del proceso de cambio. Esto puede ayudar a mantener la moral alta y motivar a los empleados.

Conclusiones teóricas.

Una gestión del cambio exitosa requiere una combinación de liderazgo efectivo, comunicación clara, preparación adecuada, manejo de la resistencia, implementación cuidadosa y alineación con la cultura organizacional. Al considerar y desarrollar estos factores clave, las organizaciones pueden aumentar significativamente sus probabilidades de éxito en la implementación de cambios y en la consecución de sus objetivos a largo plazo.

DISEÑO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN.

Nuestra investigación está orientada a determinar el impacto de la gestión del cambio organizacional y el impacto en la cultura de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, orientamos nuestra indagación a partir los siguientes objetivos:

- *Evaluar el impacto de la gestión del cambio en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma Buenos Aires (DPCABA).*
- *Diseñar acciones de adaptación que favorezcan el acompañamiento y desarrollo personal-laboral de los/as empleados/as en equipo para alcanzar el estado de bienestar y despliegue del máximo potencial dentro de la institución, como parte de un sistema activo y participativo para alcanzar las misiones y funciones definidas para la DPCABA.*

El presente estudio resulta relevante, para facilitar la transición de un estado a otro mejor, en el que los procesos sean vividos lo más placenteramente posible, acrecentando el desarrollo personal-laboral del equipo a fin de alcanzar las metas delineadas por la institución.

El proceso de medir las emociones y actitudes que interfieren como resistencia a la gestión del cambio en una organización y su implicancia en la cultura organizacional, es crucial para implementar transformaciones exitosas.

Desde esa perspectiva propongo reflexionar en la importancia y justificación de esta investigación, dentro de una muestra finita, representativa de la población de la DPCABA, invitándolos a expresarse desde la colaboración desinteresada, aportando sus vivencias personales y como integrantes de un equipo de trabajo de la gestión del cambio en el desarrollo personal-laboral y sobre el impacto en la cultura de la institución

Es por ello, que el carácter que orienta esta investigación es de carácter exploratorio – descriptivo, tomada como muestra representativa sobre un universo de personas pertenecientes a la Defensoría del Pueblo de la CABA.

Las herramientas aplicadas son: una muestra de la población a fin de obtener una visión representativa de la organización y una entrevista dirigida al personal jerárquico, ya que son ellos los que pueden implementar mejoras y cambios en sus áreas.

El trabajo de campo se orientó en la administración online de encuesta al personal de la Defensoría del Pueblo y entrevista a informantes claves (líderes) que puedan transmitir sus experiencias en el tema de estudio (Dillman. 2000); estos procesos han sido aplicados secuencialmente en dos etapas que nos permitieron obtener y analizar variables; cualitativas y cuantitativas, en forma retrospectiva y transversal.

A través de dichas herramientas de recolección de datos, podremos indagar entre los colaboradores/as de la DPCABA ¿cuánto afectan los cambios de gestión en el clima y cultura institucional? ¿Los cambios son favorables, por qué y para qué? ¿Qué capacidad de adaptación al cambio expresan los empleados? ¿Quiénes se sienten más afectados? ¿Qué sentimientos pueden describir los responsables líderes de la organización cuando son designados? ¿Por qué se considera que los cambios son importantes? ¿Cuánto afectan los cambios de gestión al personal? ¿La misión de la DPCABA se ve afectada en estos procesos de cambio? ¿Qué rol juegan los gremios en los períodos de transición? ¿La continuidad laboral se ve afectada con los cambios de gestión? ¿Qué facetas en la persona se ven más afectadas? ¿Los cambios son realmente promotores de bienestar, de mejora. En qué aspectos de la organización? ¿Se consideran beneficios los cambios para la sociedad? ¿Se cree que los cambios tienen en cuenta al personal? ¿Se respeta la cultura de la organización cuando se implementan cambios?

El fin de esta exploración es documental y ha sido posible de ser aplicada. Es de carácter exploratorio - descriptivo en relación a su profundidad, permitiéndonos conocer el impacto de la gestión del cambio en la DPCABA.

También, pretende ser de carácter explicativo en función de comprender las causas que ocasionan indiferencia, resistencia, y otras reacciones ante situaciones de cambio. Por lo tanto, su naturaleza es empírica y el marco en el cual se desarrolla es de campo. Es un estudio considerado micro por la amplitud de la muestra, se toma una sola organización pública y su alcance temporal es sincrónico o seccional, ya que esta investigación se realizará en un determinado tiempo y lugar.

Los instrumentos que sustentan la presente investigación son mayoritariamente fuentes primarias y reflejan la información recogida en entrevistas y encuestas..

Análisis de datos cuantitativo de encuesta

Los resultados de la encuesta colaborativa brindan una visión detallada del perfil demográfico y profesional de los colaboradores/as de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (DPCABA) que participaron voluntariamente (total de 43 participantes).

Esta información ha permitido explorar en profundidad el clima organizacional, agrupando los hallazgos en tres ejes clave: **trabajo en equipo**, **cultura organizacional** y **cambio organizacional**.

Participación por Género: La mayoría de los participantes son mujeres, representando el **55.8%** de la muestra.

Rango Etario: El **39%** de los colaboradores/as tienen entre 41 y 50 años.

Nivel Educativo:

- El **39.5%** tiene estudios universitarios.
- El **34.4%** posee estudios de posgrado.

Distribución Laboral:

- El **41.9%** ocupa puestos profesionales.
- El **30.2%** está en roles técnicos/as, administrativo superior y secretarios/as.

Antigüedad en la Institución:

- El **20.9%** tiene entre 21 y 30 años de servicio. ○ El **4.7%** está desde la institución originaria.
- El **44.2%** tiene entre 11 y 20 años de servicio. ○ El **30.2%** se incorporó en la última década.

Modalidad de Relación Laboral:

- El **83.7%** tiene una relación laboral permanente.
- El **11.6%** está bajo contrato de locación de servicio.
- El **4.7%** está en préstamo a otros organismos públicos para tareas específicas.

En cuanto a la **remuneración** percibida es acorde a la función que desempeña han podido expresar en un 60,5% sí es acorde a la función que desempeñan; mientras que el **25,6%** dijo que no es acorde y el 14% dijo no saber o preferir no contestar.

un alto porcentaje **76,7%** ha manifestado que reciben **capacitación** interna y

externa; el **23,3%** se expresó negativamente. Al indagar en profundidad sobre si el **plan de capacitación interna** se relaciona con la tarea que desempeña, se obtuvo como respuesta que sí en un **65,1%** y el **34,9%** respondió que no.

En relación con la adecuación del lugar de trabajo a los requerimientos físicos, los resultados muestran:

- **53.5%** indicó que el lugar es **siempre** apropiado.
- **41.9%** dijo que es **a veces** apropiado.
- **4.7%** señaló que **nunca** es apropiado.

Es importante notar que no se indaga específicamente sobre posibles adaptaciones para personas con discapacidades, lo cual sería relevante considerar en futuras encuestas para una mejor comprensión de las necesidades de accesibilidad.

En cuanto a los recursos disponibles, el **79.1%** de los colaboradores/as de la DPCABA indicaron que cuentan con los **recursos materiales e informáticos necesarios** para realizar sus tareas, mientras que el **20.9%** expresó que no los tienen.

● **Trabajo en equipo:**

Sobre el fomento al trabajo en equipo, los resultados muestran que:

- **48.8%** considera que a veces son alentados por su jefe para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer su tarea.
- **39.5%** siente que siempre reciben ese aliento.
- **11.6%** indicó que nunca se sienten alentados.

En cuanto a la **cooperación por parte de sus compañeros**, los resultados muestran que:

- **60.5%** de los colaboradores/as indicó que **siempre** recibe cooperación por parte de sus compañeros.
- **39.5%** dijo que **a veces** recibe cooperación.
- No hubo casos en los que los colaboradores/as manifestaran que **nunca** reciben cooperación.

La encuesta revela que la percepción sobre la claridad y precisión en la **comunicación** dentro del equipo se distribuye de la siguiente manera:

- **46.5%** considera que la comunicación es **siempre** clara y precisa.
- **46.5%** opina que **a veces** lo es.
- **7%** manifestó que **nunca** es clara y precisa.

- **Cultura organizacional**

El 100% de los colaboradores/as de la DPCABA afirmó conocer la misión de la Defensoría del Pueblo, lo que refleja un fuerte entendimiento de la **cultura organizacional** y de los objetivos institucionales. Este nivel de conocimiento es crucial para alinear el trabajo diario con los valores y metas de la organización.

Otro aspecto interesante fue conocer el análisis de la percepción de los colaboradores sobre el **grado de reconocimiento social** que tiene la Defensoría del Pueblo, ofrece una visión importante sobre cómo la organización es vista externamente, refleja una distribución interesante:

- Reconocimiento Medio: **34,9%** de los colaboradores creen que la Defensoría tiene un reconocimiento social medio considera que la Defensoría es conocida, pero no necesariamente está muy bien o que su trabajo no es suficientemente visible o comprendido por la sociedad.
- Reconocimiento Bajo: **27,9%** opina que la Defensoría tiene un bajo reconocimiento social. Los colaboradores perciben que la Defensoría no es ampliamente reconocida ni valorada por la sociedad, lo que podría estar relacionado con una falta de visibilidad o una percepción limitada del impacto de sus acciones.
- Reconocimiento Alto: **27,9%** cree que la Defensoría tiene un alto reconocimiento social. Este grupo de colaboradores tiene una percepción positiva del impacto de la Defensoría en la sociedad, lo cual es alentador.

El análisis sobre los **canales de comunicación interna** en la Defensoría del Pueblo, basado en la percepción de los colaboradores, muestra algunas áreas clave para mejorar la efectividad y claridad de la comunicación dentro de la institución.

- **62,8%** de los colaboradores indicaron que la comunicación interna es clara e interesante solo a veces.
- **30,2%** cree que la comunicación interna es clara e interesante siempre.
- **7%** expresó que la comunicación interna nunca es clara o interesante. Aunque este es un porcentaje menor, refleja que hay un pequeño grupo de empleados que percibe serias deficiencias en los canales de comunicación interna, lo cual podría estar afectando negativamente su percepción de la organización y su desempeño.

- **Cambio organizacional**

En lo referente al **cambio organizacional**, resulta interesante indagar sobre el conocimiento de los objetivos estratégicos establecidos por las actuales autoridades de la Defensoría del Pueblo, los resultados muestran una división significativa entre los colaboradores, lo que sugiere un área importante de atención en términos de comunicación estratégica y alineación organizacional. Los resultados fueron que:

- **58,1%** afirmó que sí conoce los objetivos estratégicos establecidos por las nuevas autoridades.
- **27,9%** expresó que no conoce los objetivos estratégicos. Esta franja resulta ser una proporción importante de empleados que no está familiarizada con las metas y directrices clave de la organización, lo que puede generar desconexión entre las políticas de alto nivel y las acciones cotidianas de los empleados. Este desconocimiento puede afectar la eficiencia en la implementación de cambios.
- **14%** indicó que no sabe o prefirió no responder. Este grupo refleja una cierta ambigüedad o falta de interés, lo que podría deberse a una comunicación insuficiente o a la falta de un espacio efectivo para discutir estos objetivos de manera abierta.

Se consultó sobre la percepción de los colaboradores en relación con la **necesidad y beneficios de los cambios internos** que se producen con cada nueva **gestión de cambio**, dejando reflejada actitudes mixtas, lo que sugiere cierto grado de resistencia al cambio dentro de la organización.

- **74,4%** de los colaboradores indicó que los cambios internos son solo a veces necesarios y beneficiosos. La mayoría de los empleados muestra una actitud prudente o escéptica frente a los cambios. Este porcentaje puede reflejar una resistencia moderada, donde se percibe que no todos los cambios son justificados o que solo algunos son verdaderamente útiles. Esta visión puede estar asociada con experiencias previas de cambios que no siempre fueron exitosos o bien gestionados.
- **16,4%** consideró que los cambios internos siempre son necesarios y beneficiosos. Este grupo minoritario tiene una actitud positiva hacia el cambio, viéndolo como algo esencial para la mejora continua y el progreso de la organización. Este grupo puede ser clave para actuar como agentes de cambio y promover una cultura de adaptabilidad.
- **9,3%** manifestó que los cambios nunca son necesarios ni beneficiosos. Este grupo pequeño refleja una resistencia más fuerte al cambio, lo que puede estar relacionado con miedo a la incertidumbre,

la sensación de que los cambios anteriores no han sido efectivos, o simplemente una preferencia por mantener el statu quo.

Resulta interesante indagar cómo los cambios implementados en la Defensoría del Pueblo impactan en la **motivación laboral** de los colaboradores/as. El análisis revela una importante división en las percepciones, lo que ofrece información valiosa sobre las dinámicas internas ante los procesos de cambio.

- **34,9%** de los colaboradores mencionaron que los cambios si los motivan laboralmente. Los empleados expresaron que se sienten motivados por los cambios, lo que indica una disposición positiva hacia la innovación y la mejora. Este grupo probablemente ve los cambios como oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- **37,2%** indicó que los cambios no los motivan. Una proporción significativa de colaboradores/as no encuentra en los cambios una fuente de motivación, lo que puede reflejar una percepción de que los cambios son innecesarios, ineficaces o incluso disruptivos para su desempeño y bienestar en el trabajo.
- **27,9%** mencionó que **no sabe** o prefirió **no contestar**. Este porcentaje de empleados/as parece estar indeciso o carece de una opinión clara sobre el impacto de los cambios en su motivación, lo que puede deberse a una falta de información o a que no sienten que los cambios les afecten directamente.

Resultó interesante como técnica de análisis incorporar imágenes, sin epígrafes, para indagar sobre la **expresión emocional y la conexión personal** durante los procesos de cambio organizacional. Al ofrecer a los encuestados la oportunidad de elegir la imagen que mejor representa su estado emocional, se facilita una reflexión permite proyectar sus emociones de una manera más libre y personal, lo que puede revelar aspectos más auténticos de su estado emocional.

- **La opción 1** representa la **felicidad 25,6%** indica que una parte significativa de los encuestados/as están experimentando emociones positivas en respuesta al cambio, a pesar de los desafíos, hay aspectos del cambio que son vistos de manera positiva y/o que la gestión del cambio está siendo recibida con optimismo por una parte del equipo.
- **La opción 2** representa el **temor 25,6%** un porcentaje igual, al anterior, de encuestados/as está experimentando temor, lo que refleja la preocupación y la incertidumbre que a menudo acompañan a los cambios organizacionales. Esto es normal y puede ser indicativo de la necesidad de una comunicación más clara y apoyo durante el proceso de cambio.

- **La opción 3** representa el **enojo**, la ira **18,6%**. El enojo es una emoción significativa, su menor porcentaje en comparación con la felicidad y el temor podría sugerir que, en general, los encuestados/as están menos enfocados en el conflicto o la frustración en este momento. Esto puede ser una señal positiva, indicando que, a pesar de algunos desacuerdos o tensiones, el enfoque general podría estar más orientado hacia el progreso y la adaptación.
- **La opción 4** representa la **esperanza** **30,2%**. La esperanza es la emoción predominante, lo que es un signo alentador. Este sentimiento puede reflejar expectativas positivas y un enfoque proactivo hacia la nueva gestión del cambio. La alta proporción de esperanza sugiere que, a pesar de las emociones mixtas, hay una fuerte creencia en que el cambio llevará a mejoras y resultados positivos.

Conclusiones de la encuesta:

A partir del análisis cuantitativo de la encuesta realizada entre los colaboradores/as de la DPCABA, se pueden extraer las siguientes conclusiones clave:

La Defensoría del Pueblo cuenta con un equipo de trabajo mayormente estable y con altos niveles de formación, lo cual es reflejo de una adecuada carrera administrativa. La mayoría tiene vínculos laborales permanentes y estables, y un porcentaje significativo percibe una remuneración acorde con sus funciones, aunque existe una minoría que opina lo contrario. Si bien la mayoría de los colaboradores/as recibe capacitación interna y externa, un porcentaje considerable considera que no siempre está relacionada con sus tareas. Esto sugiere la necesidad de ajustar los programas de formación a las necesidades específicas de cada sector, para asegurar una mayor relevancia y efectividad de la capacitación. La disponibilidad de los recursos materiales e informáticos necesarios está mayormente garantizada, lo cual permite que los equipos trabajen de manera eficiente y respondan adecuadamente a los requerimientos de los vecinos. Este aspecto favorece el desempeño y la capacidad de respuesta de la institución.

Existe un ambiente laboral mayormente positivo y colaborativo, donde los compañeros/as suelen cooperar entre sí, lo que refuerza el sentido de pertenencia a la institución. Este ambiente favorece el trabajo en equipo y la cohesión interna.

La comunicación interna es vista como un área que necesita mejoras. La falta de claridad y precisión en la información transmitida dentro de los grupos de trabajo y de la organización afecta la alineación estratégica de los equipos y su desempeño.

Se observan actitudes mixtas ante los procesos de cambio, con una moderada resistencia. La mayoría considera que los cambios internos son solo a veces necesarios y beneficiosos, lo cual genera un impacto negativo en la motivación laboral de los colaboradores/as. Esto refleja una oportunidad para gestionar el cambio de manera más inclusiva y participativa, para minimizar la desmotivación.

Las emociones personales, predominantes ante las gestiones de cambio incluyen una sensación mayoritaria de esperanza, aunque también se registran niveles significativos de temor y enojo. Estas emociones pueden estar vinculadas a factores como la relación contractual, la simpatía con el liderazgo entrante o la percepción del impacto de los cambios. El manejo favorable de estas emociones es clave para facilitar una adaptación positiva frente al proceso de cambio.

Es notable que todos/as los/as encuestados/as manifiestan conocer los valores y objetivos institucionales, lo cual refuerza el compromiso con la misión de la Defensoría y alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

En cuanto al reconocimiento externo de la Defensoría del Pueblo, los colaboradores/as, perciben un nivel medio de visibilidad y reconocimiento social, lo cual puede estar relacionado con factores no estudiados en este trabajo, como la comunicación externa o la aceptación y alcance del servicio social de sus acciones.

En síntesis, los datos revelan un equipo capacitado y estable, con áreas de mejora en comunicación interna, la planificación de capacitaciones y la gestión del cambio organizacional. Aunque prevalece la esperanza ante los cambios, también es necesario atender los sentimientos de temor y enojo que podrían afectar la motivación y la adaptación. Fortalecer el acompañamiento y la claridad en los procesos de cambio será clave para asegurar un ambiente laboral positivo y productivo.

A continuación, analizaremos los valiosos aportes de las entrevistas.

Análisis cualitativo de la entrevista a líderes

El cuadro proporciona una visión clara y ordenada de las respuestas suministradas por los líderes, lo que facilita la identificación cualitativa de hallazgos clave. A partir de estos datos, es posible profundizar en cómo la gestión del cambio afecta a los grupos de personas dentro de la Defensoría del Pueblo, considerando tanto los impactos positivos como los desafíos que enfrentan en su adaptación a las nuevas dinámicas organizacionales.

Análisis y conclusiones de la entrevista a líderes

CUADRO 4
INTERPRETACIÓN ENTREVISTA LÍDERES

PREGUNTAS	HALLAZGO RTAS. E1	HALLAZGO RTAS. E2	HALLAZGO RTAS. E3	OBSERVACIONES INVESTIGADORA
1. ¿Considera que los cambios en la organización son necesarios? ¿Por qué y para qué?	son ineludibles porque son condición de su supervivencia En el caso de las organizaciones públicas es un gran desafío poder cambiar para satisfacer los derechos de la ciudadanía	Si bien pueden ser necesarios y en ocasiones beneficiosos, también creo que hay una tendencia a cambios innecesarios, superfluos o incluso algunos cambios que conspiran contra la eficiencia y el objetivo de servicio de la institución	cambian las conducciones a cargo del organismo y cada una trae su propio modelo de gestión la sociedad en general se ve afectada por cambios que también repercuten en la institución Las organizaciones están vivas a través de las personas que las integran y se van transformando permanentemente en función de su composición humana y los cambios que esta atraviesa en cada momento.	Los cambios de gestiones (autoridades) dentro de la institución delimitan cambios sobre los lineamientos estratégicos a fin de adecuar su misión a los requerimientos de la sociedad. estos cambios a veces pueden resultar innecesarios no siendo favorables en eficiencia en cumplimiento de los objetivos de la institución
2. ¿Cómo identifica estratégicamente, los aspectos que deberían cambiar en la institución?	es indispensable generar formas de trabajo participativas para aprovechar la información de primera mano de la que son portadoras las personas que se acercan a la institución.	la ausencia, durante muchísimos años, de concursos para la asunción de cargos directivos. La falta de una carrera jerárquica bien definida y establecida. La valorización de los recursos profesionales y técnicos.	algún/nos aspecto/s de la vida institucional no funciona/n adecuadamente, ello requiere que se generen cambios para corregirlos y mejorarlos. nuevos proyectos de trabajo en el marco de las competencias institucionales	La respuesta se relacionan entre sí al mencionar que lo que debería modificarse es la vida institucional El fomentar una modalidad de trabajo participativa e impulsar el concurso de cargos directivos dentro de la carrera administrativa

CONTINUACIÓN CUADRO 4 - INTERPRETACIÓN ENTREVISTA LÍDERES

PREGUNTAS	HALLAZGOS. E1	HALLAZGOS. E2	HALLAZGOS. E3	OBSERVACIONES INVESTIGADORA
3. ¿Cómo definiría su liderazgo?	es un liderazgo en permanente construcción, definitivamente participativo.	liderazgo basado en la confianza y en la comunicación, en una relación simétrica	perfil abierto y participativo decisiones en equipo	Liderazgo basado en la participación y relación simétrica
4. En su rol como responsable de un sector de la DPCABA, al producirse los cambios ¿Qué fortalezas y debilidades detecta en su grupo de colaboradores?	Fortalezas: compromiso con el servicio. Debilidades: limitada capacidad de reflexión sobre las prácticas, baja disposición al aprendizaje	son muchas más las fortalezas que debilidades en mi grupo. Hay alta tolerancia a los cambios de gestiones y de objetivos,	debilidad creo que hay una particular sensibilidad frente a los cambios de conducción conducidos hacia objetivos de seriedad profesional desarrollan habilidades de adaptación, colaboración y gran compromiso con la tarea	Fortaleza en el compromiso de servicio La tolerancia a los cambios de gestión y objetivos puede darse tanto como fortaleza o debilidad dentro de los equipos.
5. ¿Considera que los aportes de gestiones anteriores deberían ser conservados al producirse una renovación de las máximas autoridades institucionales? ¿Podría dar un ejemplo?	Si porque hace al aprendizaje organizacional. Ej. el funcionamiento de mesas de trabajo inter-área	Si. Me parece importante conservar los logros Creo que hubo históricamente una tendencia a "empezar de cero" sin darle el debido reconocimiento a los logros de gestiones anteriores Ej. gestión O. acción ante Cámara Civil y Comercial Federal gestión A. acuerdo satisfactorio y definitivo entre los vecinos afectados y la empresa	lo mejor que puede hacer cada nueva gestión es reconocer los logros alcanzados anteriormente, sostenerlos y desarrollarlos, más allá de las innovaciones que puede aportar el nuevo equipo de conducción	Coinciden en la importancia de conservar y reconocer los aportes de gestiones anteriores. También se menciona que permanece una tendencia a empezar de cero desaprovechando algunos de los logros producidos en gestiones anteriores.

CONTINUACIÓN CUADRO 4 - INTERPRETACIÓN ENTREVISTA LÍDERES

PREGUNTAS	HALLAZGOS RTAS. E1	HALLAZGOS RTAS. E2	HALLAZGOS RTAS. E3	OBSERVACIONES INVESTIGADORA
6. ¿Desde su perspectiva, qué cambios en la cultura organizacional deberían impulsarse?	potenciar la innovación y para eso me parece que hay que fortalecer la capacidad de aprendizaje y la colaboración interinstitucional.	fomento de capacitación externa realización de concursos para cargos directivos creación de una verdadera carrera jerárquica reconocimiento a los conocimientos de profesionales y técnicos de la institución, independientes de las gestiones.	recuperar valores de integración que se habían atenuado en los últimos años. Ese es un aspecto de la cultura organizacional que tiene un gran impacto en el cumplimiento de las funciones de la institución, ya que mejora la comunicación de sus miembros y facilita el desarrollo de la actividad en general.	Dos de los entrevistados se refieren a los aspectos constitutivos de la cultura institucional en cuanto a fomentar capacitaciones externas la apertura de concursos para cubrir cargos directivos realizar tareas de integración entre el personal de la defensoría a fin de mejorar la comunicación entre sus miembros el desarrollo de actividades en general la fortalecimiento de aprendizaje, la colaboración interinstitucional Y el reconocimiento de las capacidades profesionales técnicas de los colaboradores/as.
7. ¿Cómo definiría la participación de los gremios en los procesos de gestión del cambio?	Defensoría promueve la participación interna a través de los gremios. Creo que hay un lugar amplio para el diálogo	Escasa y pobre	Esta es una institución que históricamente tuvo, en general, una sana participación de los sindicatos, acompañando los procesos de cambio en el cuidado de los trabajadores y el bien de la organización al mismo tiempo.	La participación de las agrupaciones gremiales Parece ser una instancia amigable con la que se puede mantener un diálogo permanente en apoyo Durante los procesos de cambio y contención para los trabajadores/as

CONTINUACIÓN CUADRO 4 - INTERPRETACIÓN ENTREVISTA LÍDERES

PREGUNTAS	HALLAZGO RTAS. E1	HALLAZGO RTAS. E2	HALLAZGO RTAS. E3	OBSERVACIONES INVESTIGADORA
8. ¿Le resulta importante comunicar la necesidad de producir cambios en la gestión y la cultura institucional? ¿Por qué y para qué? ¿Cómo y por qué canal debería producirse la comunicación para que resulte efectiva?	La comunicación es condición de efectividad	Si, la comunicación, constante y efectiva resulta necesaria y conveniente. Creo que un espacio de comunicación personal, física, presencial es imprescindible.	La comunicación es un factor clave del éxito en la gestión de las organizaciones facilitadora de los proyectos y de la dinámica institucional, especialmente frente a los cambios. debe garantizarse a todo nivel, tanto vertical como transversalmente Todos los canales de comunicación pueden ser útiles Insisto en que siempre es importante dar cuenta no solo de las medidas de cambio sino también de las razones que las motivan y justifican.	Comparten la importancia de la comunicación constante efectiva, En las relaciones personales a fin motivar, fortalecer la integridad de un grupo A fin de alcanzar los objetivos institucionales utilizando para ello todos los canales disponibles y en todas sus direcciones dentro de la estructura de la organización.

CONTINUACIÓN CUADRO 4 - INTERPRETACIÓN ENTREVISTA LÍDERES

PREGUNTAS	HALLAZGO RTAS. E1	HALLAZGO RTAS. E2	HALLAZGO RTAS. E3	OBSERVACIONES INVESTIGADORA
9. ¿Qué contribuciones de eficiencia y fortalecimiento le gustaría dejar, con su paso, por la Defensoría?	instalar la cultura evaluativa	La formación de grupos de buenos grupos de trabajo. El logro de objetivos importantes. La valorización del esfuerzo personal y la lógica de una construcción colectiva. La potenciación del rol social del organismo.	poder concretar algunos proyectos que podrían mejorar el ordenamiento y consolidación de la normativa interna	Contribuir desde sus conocimientos profesionales resulta ser el eje conductor dentro de estos líderes, aportando estrategias de innovación y mejoras para la institución. Otro aspecto importante a mencionar resulta el poder rescatar el valor social de la defensoría a través de la construcción colectiva.
10. ¿Es feliz con su tarea en la DPCABA? ¿Por qué?	Si porque siento que hago una contribución al bien común y eso es muy gratificante.	En ocasiones si. Mayormente no. creo que todavía queda mucho por mejorar. Espero pueda ser posible.	Amo mi trabajo y a esta institución Me gratifica el aporte institucional que la Defensoría ofrece a la CABA y a los vecinos en particular en el cumplimiento de su misión, esto me provoca orgullo y un gran sentido de pertenencia	En su mayoría se sienten felices al cumplir la tarea del servicio comunitario tal vez queda una sensación -como de vacío- en el que todavía hay mucho por, y para hacer.

Conclusiones de la entrevista.

El perfil de los informantes revela una rica experiencia y compromiso con la Defensoría, lo cual aporta una visión crítica sobre los cambios que se han producido. El contraste entre la adaptación a nuevas gestiones y la nostalgia por etapas anteriores puede ser indicativo de una necesidad de equilibrar la innovación con la preservación de valores y estrategias que han sido efectivos en el pasado.

Este tipo de percepción, sobre todo en aquellos con más antigüedad, puede ser clave para entender las resistencias o desafíos ante el cambio organizacional.

La necesidad de establecer concursos para acceder a puestos de conducción en la Defensoría resalta una preocupación por la falta de meritocracia en los nombramientos actuales. Esto sugiere que, aunque el liderazgo es participativo y democrático, existe una percepción de que ciertos cargos responden a los intereses de la gestión de turno más que a criterios objetivos institucionales.

Implementar una carrera administrativa basada en concursos podría mejorar la transparencia, motivar a los empleados y garantizar que los líderes sean seleccionados por su capacidad y no por afinidades políticas.

El alto compromiso con la misión de la DPCABA es un punto fuerte en los equipos de trabajo, pero la necesidad de mejorar la comunicación interna y las capacitaciones externas refleja áreas clave de desarrollo. Implementar capacitaciones que cubran temas específicos y mejorar la integración del personal mediante acciones de cohesión podría aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral.

El diálogo interno dentro de la Defensoría, parece ser un gran facilitador para gestionar el cambio organizacional y reducir la conflictividad gremial. Esta dinámica permite una mayor adaptación y cohesión en momentos críticos, lo cual resulta fundamental para avanzar sin obstáculos hacia los objetivos institucionales.

La diferencia en las percepciones de satisfacción y reconocimiento entre los líderes, nuevos y los de mayor antigüedad, destaca una posible brecha experiencial o de expectativas en cuanto al sentido de pertenencia y el valor de la tarea realizada. Mientras los más nuevos buscan reconocimiento por su desempeño, los de mayor antigüedad parecen enfocarse en su integración y en cómo se sienten dentro del grupo.

Deducciones y hallazgos claves de la investigación.

Los aportes obtenidos a partir de la administración de los instrumentos de evaluación resultan de gran valor para comprender cómo se experimenta la gestión del cambio dentro de la DPCABA. Este análisis ha permitido identificar tanto beneficios como puntos a mejorar, que varían según los roles ocupados por los colaboradores/as.

➤ Beneficios

1. Capacitación profesional y técnica: Se destaca la alta formación del personal, lo cual contribuye significativamente a la calidad del servicio brindado por la Defensoría. La diversidad de conocimientos dentro del equipo es un recurso valioso para afrontar los desafíos institucionales.
2. Sentido de pertenencia y compromiso: Los colaboradores/as muestran un fuerte alineamiento con los valores y lineamientos institucionales. Este sentido de pertenencia facilita la adaptación a las nuevas estrategias que acompañan la llegada de nuevas autoridades.
3. Ambiente laboral positivo: La cooperación entre pares y el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo de las tareas son elementos clave que fortalecen el clima organizacional. Además, la remuneración percibida es vista como acorde, lo que refuerza la satisfacción laboral y el compromiso con la institución.

➤ Puntos a mejorar

1. Comunicación interna: A pesar de la percepción positiva general, la claridad y precisión en la transmisión de mensajes dentro de la Defensoría son áreas que requieren atención. Mejorar los canales de comunicación puede tener un impacto directo en la coordinación y la efectividad de los equipos de trabajo.
2. Fortalecimiento del liderazgo: Aunque los líderes expresaron ejercer un liderazgo participativo, los resultados de la encuesta indican que no todos los colaboradores/as sienten que son alentados por sus superiores. Esta falta de coherencia entre la intención de los líderes y la percepción de los empleados/as

puede generar desmotivación, afectando la implementación de innovaciones y estrategias de cambio.

3. Resistencia al cambio: Se detecta una resistencia moderada a los procesos de cambio, posiblemente ligada a la incertidumbre que estos generan. Sin embargo, el optimismo y el compromiso con los valores institucionales pueden ayudar a superar esta resistencia, siempre y cuando se gestionen adecuadamente los aspectos emocionales del cambio, como el temor y el enojo.

La DPCABA cuenta con un equipo altamente capacitado y comprometido, lo que constituye un pilar fundamental para el funcionamiento de la institución. Sin embargo, existen áreas críticas que deben ser abordadas, como la comunicación interna y el liderazgo, para mejorar la motivación y facilitar la aceptación de los cambios. A pesar de la resistencia natural al cambio, el equipo muestra signos de optimismo y un fuerte sentido de servicio a la comunidad, lo que contribuye a un ambiente de bienestar laboral y colaboración.

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIÓN.

Los cambios, como procesos vitales en la vida de las personas, a menudo generan situaciones caóticas caracterizadas por emociones intensas y contrastantes, tales como el malestar, el enojo, la inestabilidad y el temor, pero también la felicidad y la esperanza. Estos momentos implican una pérdida del control sobre lo conocido y lo estable, lo que desafía la capacidad de adaptación de las personas. Son momentos en los que se pierde el control de lo permanente, de lo conocido.

Los procesos de cambio en una institución no solo afectan a la estructura y los procedimientos, sino que también impactan emocionalmente en los individuos que la componen, generando reacciones similares a las que enfrentan en su vida personal.

Muchas veces procesos aparentemente simples, como la actualización de los sistemas informáticos, pueden provocar un quiebre en la dinámica de trabajo. Ante el "no saber qué hacer", la solución más efectiva es proporcionar una capacitación adecuada al personal, lo que no solo les permite adaptarse a la nueva herramienta tecnológica, sino también aprovechar al máximo sus beneficios.

La investigación realizada ha permitido dimensionar con mayor precisión el impacto y el comportamiento que provoca la gestión del cambio en los/as empleados/as, tanto a nivel individual como colectivo, dentro de la Defensoría del Pueblo de la CABA. Los resultados revelan cómo los procesos de transformación afectan no solo la dinámica interna de la organización, sino también las emociones, actitudes y formas de interacción de sus miembros.

Así también, la investigación ha permitido conocer en profundidad la cultura institucional de la Defensoría del Pueblo de la CABA, marcada por un fuerte sentimiento de pertenencia y un compromiso con el desarrollo de las tareas asignadas. Se destacan las altas capacidades de sus integrantes y su predisposición para adquirir nuevos conocimientos, lo que contribuye a mejorar la calidad del servicio que brindan.

Podemos mencionar otros hallazgos menos eficientes que afectan el desempeño organizacional. Entre ellos, destaca que la comunicación no siempre es clara y precisa, lo que genera confusión y dificulta la coordinación efectiva de las tareas. Además, la falta de

cohesión y motivación entre algunos líderes y sus equipos de trabajo impide alcanzar de manera satisfactoria los objetivos del plan estratégico delineado para el sector.

El punto mencionado anteriormente nos permite concluir que la comunicación, la cohesión y la motivación son pilares fundamentales que fortalecen la vida psico-laboral de los/as trabajadores/as, y que, al estar bien desarrollados, ayudan a debilitar la resistencia al cambio. Estos elementos permiten revertir actitudes negativas hacia el cambio, facilitando que los/as empleados/as acompañen con integridad las gestiones de transformación que el organismo atraviesa cada cinco años.

Consideramos la importancia de una gestión del cambio planificada que considere no solo los aspectos operativos, sino también el bienestar emocional de los/as empleados/as. Esto garantiza transiciones más armoniosas y un mayor nivel de compromiso por parte de los equipos de trabajo, sino que también fortalece el éxito de los cambios implementados.

Propulsar acciones de bienestar laboral es clave para mejorar el entorno de trabajo y alcanzar los objetivos estratégicos delineados por las autoridades de la Defensoría del Pueblo, asegurando el cumplimiento de su misión de servicio a la comunidad. Estas acciones no solo mejoran la calidad de vida laboral de los/as integrantes de la Defensoría, sino que también fortalecen la resiliencia de la organización ante los procesos de cambio, asegurando que se adapten de manera eficiente y con integridad a los nuevos desafíos.

Es por ello que, a continuación, **se recomienda** un proyecto orientado a considerar la posibilidad de ejecutar estrategias que fortalezcan el desarrollo personal y la calidad de vida de los/as empleados/as de la Defensoría del Pueblo. Este proyecto debería enfocarse en desarrollar capacidades de comunicación efectiva, con el objetivo de consensuar los ajustes necesarios en el clima organizacional, generar sinergia, y mejorar las interacciones personales. Estas acciones permitirían afrontar con solidez y una actitud positiva los procesos de gestión del cambio, brindando a los equipos las herramientas necesarias para adaptarse de manera placentera y fundamentada a los desafíos que conllevan las transformaciones organizacionales.

PROYECTO INSTITUCIONAL para el DESARROLLO PERSONAL y CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA CABA

PROYECTO

Capítulo I: DEL OBJETO

Artículo 1°. PROYECTO INSTITUCIONAL para el DESARROLLO PERSONAL y CALIDAD DE VIDA LABORAL, dirigido a colaboradores/as -indistintamente de cual fuera su función- para abordar la contención psico-físico-social-laboral de cada miembro y como integrantes de un equipo pertenecientes un organismo en constante movimiento de cambio acorde a la innovación y adaptación permanente del plan estratégico de la Defensoría del Pueblo de la CABA.

Capítulo II: OBJETIVO GENERAL

Artículo 2°. Generar diversas acciones para el fortalecimiento, acompañamiento y desarrollo psico-laboral de los/as empleados/as individual y grupalmente para mejorar su bienestar y resiliencia a los procesos de gestión de cambio, propiciando herramientas para el desarrollo y colaboración personal, en relación a las misiones y funciones definidas en la Defensoría del Pueblo de la CABA.

Artículo 3°. Confeccionar y elevar para consideración del Defensor/a, informes que favorezcan llevar a cabo estrategias institucionales para el desarrollo personal y laboral de los/as colaboradores/as a fin de fortalecer la carrera administrativa y la función social de la DPCABA.

Capítulo III: OBJETIVOS ESPECÍFICO

Artículo 4°. Realizar diagnóstico situacional en la DPCABA a fin de:

- Incrementar la calidad y mejora continua.
- Proponer cambios organizacionales.
- Fortalecer el clima y la calidad de vida laboral.
- Mejorar la motivación y la comunicación.
- Ofrecer herramientas para el desarrollo de liderazgo.
- Analizar posibles focos de conflictos.

Artículo 5°. Identificar, analizar y definir el comportamiento de los/as colaboradores/as individual y como integrante de un equipo de trabajo.

Artículo 6°. Organizar espacios que fortalezcan en los empleados/as sentimientos de: inclusión, seguridad, cuidados y respeto, como actores principales en el proceso de cambio.

Artículo 7°. Fomentar el desarrollo de las relaciones individuales y grupales en el ámbito laboral.

Artículo 8°. Fortalecer en los empleados/as el sentimiento de pertenencia a la DPCABA.

Artículo 9°. Sugerir y aplicar técnicas interdisciplinarias que aporten diversas herramientas que engrandezcan el accionar de las relaciones interpersonales en el hacer laboral.

Artículo 10°. Diseñar acciones Psico-Laborales para el fortalecimiento personal y laboral de los/as trabajadores/as.

Artículo 11°. Integrar y ofrecer herramientas para la nueva modalidad de trabajo virtual a fin de incrementar la eficacia y eficiencia continua y sostenida, alineados a los objetivos estratégicos de la DPCABA

Artículo 12°. Transmitir conocimientos innovadores con el soporte tecnológico disponible.

Artículo 13°. Proveer de herramientas necesarias que favorezcan la formación de líderes y el trabajo en equipos.

Artículo 14°. Aportar herramientas para que las personas desarrollen habilidades tendientes a una comunicación clara y efectiva que favorezca la resolución de nuevos desafíos en un ambiente seguro.

Artículo 15°. Fortalecer el clima laboral inculcando valores de respeto, confianza y reconocimiento entre todos los individuos.

Artículo 16°. Proponer al Centro de Formación Institucional (CEFI) considere, las ofertas de capacitaciones y evalúe reconocer las metodologías de aprendizaje colaborativo alineadas a los ejes institucionales que surjan del programa.

Artículo 17°. Articular canales de intercomunicación con todas las unidades que componen la DPCABA para proponer y elevar propuestas de mejora para el personal.

Artículo 18°. Proponer al CEFI la ejecución de jornadas, talleres y seminarios con invitados destacados en diferentes disciplinas.

Artículo 19°. Difundir institucionalmente las acciones y resultados obtenidos.

Artículo 20°. Alentar a los participantes en el desarrollo de habilidades básicas para orientarse hacia la cultura organizacional y el trabajo en equipo, en cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Artículo 21°. Confeccionar y elevar informes para consideración del Defensor/a, que favorezcan llevar a cabo estrategias institucionales para el desarrollo personal y laboral de los/as colaboradores/as a fin de fortalecer la carrera administrativa y la función social de la DPCABA.

Artículo 21°. Solicitar autorización y rendir gastos extraordinarios.

ANEXOS

Modelos de recolección de datos:

Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

Esta encuesta es anónima y se realiza exclusivamente con fines académicos, con el *objetivo de analizar el impacto de la Gestión del Cambio en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (DPCABA)*, en el marco del proyecto final para obtener el título de Maestría de Psicología Organizacional de la UAI. Su participación es fundamental para recabar las perspectivas internas sobre cómo este proceso influye en el desarrollo personal y laboral de los/as trabajadores/as. Agradezco su colaboración.

* Indica que la pregunta es obligatoria

DATOS DEMOGRÁFICOS

1. 1. SE PERCIBE *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mujer
- ☐ Varón
- ☐ Otros

2. 2. EDAD. *

Indique la franja en la que se encuentra
Marca solo un óvalo.

- ☐ Hasta 30 años
- ☐ 31 a 40 años
- ☐ 41 a 50 años
- ☐ 51 a 60 años
- ☐ Más de 61 años

3. 3. EDUCACIÓN. *

Nivel educativo alcanzado?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nivel Primario
- ☐ Nivel Secundario
- ☐ Nivel Terciario
- ☐ Nivel Universitario
- ☐ Posgrado Universitario
- ☐ Escuela; curso, talleres de oficios / otros.

HISTORIAL LABORAL en la DPCABA

4. 4. ANTIGÜEDAD. *

Indique la franja que corresponde a su antigüedad en la DPCABA.

Marca solo un óvalo.

- ☐ 0 A 10 años
- ☐ 11 A 20 años
- ☐ 21 a 30 años
- ☐ Más de 30 años

5. 5. RELACIÓN LABORAL en la DPCABA *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Contrato
- ☐ Relación de dependencia (Planta permanente. Planta Transitoria. Planta de Gabinete)
- ☐ Otra

Continuación. Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

6. 6. PERFIL LABORAL *

Indique el nivel laboral que ocupa dentro de la DPCABA

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nivel A: conducción
- ☐ Nivel B: profesional
- ☐ Nivel C: técnico/a, administrativo/a superior y secretario/a
- ☐ Nivel D: administrativo/a, auxiliar, oficial de servicios gales.

7. 7. REMUNERACIÓN *

Considera que es acorde a la función que desempeña?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sabe. No contesta

8. 8, CAPACITACIÓN LABORAL *

La DPCABA brinda capacitación interna y/o externa a todos sus empleados/as, sin importar la relación laboral que mantienen?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

9. 9. El plan de capacitación interna le permite adquirir nuevos conocimientos *
relacionados a su tarea actual?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

Continuación. Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

10. 10. SU LUGAR DE TRABAJO *

Considera que su lugar de trabajo es apropiado a su requerimiento físico?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

11. 11. Cuenta con los recursos materiales e informáticos necesarios para cumplir
* con sus tareas?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

TRABAJO EN EQUIPO.

Cómo es la relación entre los/as integrantes del equipo en función con la tarea?

12. 12. Se siente alentado por su jefe/a lo/a para desarrollar nuevas y mejores
formas de hacer su tarea? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

Continuación. Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

13. 13. Siente cooperación por parte de sus compañero/as? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

14. 14. La comunicación dentro del equipo es clara y precisa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión, visión y objetivos de a DPCABA

15. 15. Conoce la misión que debe cumplir la DPCABA? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No sabe. No contesta

Continuación. Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

16. 16. Qué grado de reconocimiento social considera que tiene la DPCABA por
* cumplir con su misión?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Alto
☐ Medio
☐ Bajo
☐ No sabe. No contesta

17. 17. La comunicación oficial (intradef, mail, etc) le resulta clara e interesante?
*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Modificación en: la estructura, los procesos internos, estrategias y/o comportamientos para adaptarse a los cambios.

18. 18. Conoce los objetivos de trabajo establecidos por las actuales autoridades *
de la casa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No sabe. No contesta

Continuación. Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

19. 19. Considera necesarios y beneficiosos los cambios internos (organigrama, * circuitos internos, etc) que se producen cada vez que cambia el/la titular de la DPCABA ?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

20. 20. Los cambios que se implementan, lo/a motivan laboralmente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No sabe. No contesta

Continuación. Encuesta colaborativa: Clima Organizacional DPCABA

21. 21. Seleccione la imagen que representa su principal emoción durante los procesos de cambios en la gestión? *

Marca solo un óvalo.



☐ Opción 1



☐ Opción 2



☐ Opción 3



☐ Opción 4

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Entrevista a líderes de la DPCABA sobre la gestión del cambio.

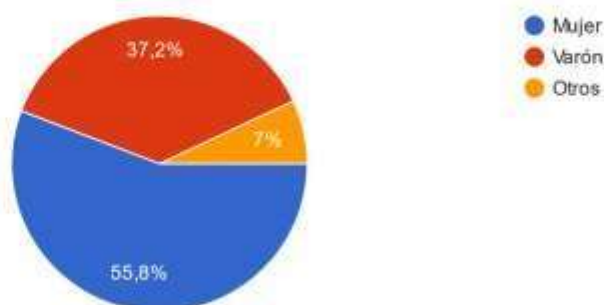
1. ¿Considera que los cambios son favorables? ¿Por qué y para qué?
2. ¿Cómo identifica estratégicamente, los aspectos que deben cambiar en la institución?
3. ¿Cómo impacta en la misión de la DPCABA, la implementación de los cambios?
4. En su rol como responsable de un sector de la DPCABA al producirse los cambios; ¿Qué fortalezas y debilidades detecta en sus colaboradores?
5. ¿Considera que los aportes de gestiones anteriores deberían ser conservados?
¿Podría dar un ejemplo?
6. ¿Podrían verse afectados algunos aspectos de la cultura organizacional al implementarse cambios en la institución? ¿Cuáles?
7. ¿Cómo definiría la participación de los gremios en los procesos de gestión del cambio?
8. ¿Le resulta importante comunicar la necesidad de producir cambios en la gestión y la cultura institucional? ¿Por qué y para qué? ¿Cómo y por qué canal debería producirse la comunicación para que resulte efectiva?
9. ¿Qué opinión merece, si no se produjeran cambios en la organización de la DPCABA?
10. ¿Qué contribuciones de eficiencia y fortalecimiento le gustaría dejar, con su paso, por la Defensoría?
11. ¿Es feliz con su tarea? ¿Por qué?

Gracias por su participación.

Gráficos representativos de la encuesta.

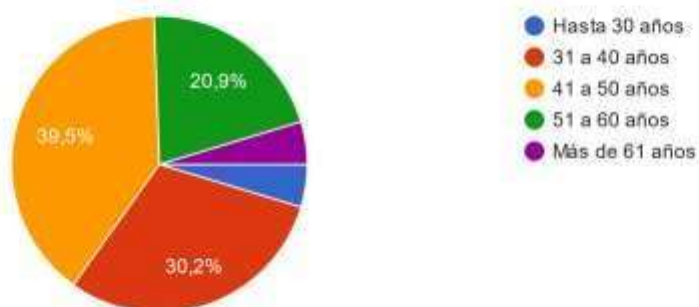
1. SE PERCIBE

43 respuestas



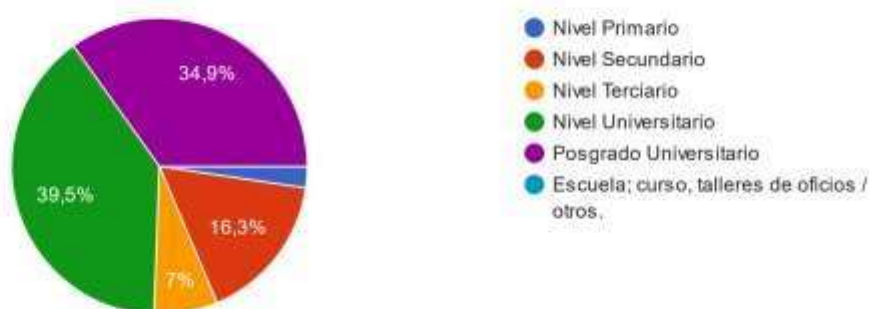
2. EDAD. Indique la franja en la que se encuentra

43 respuestas



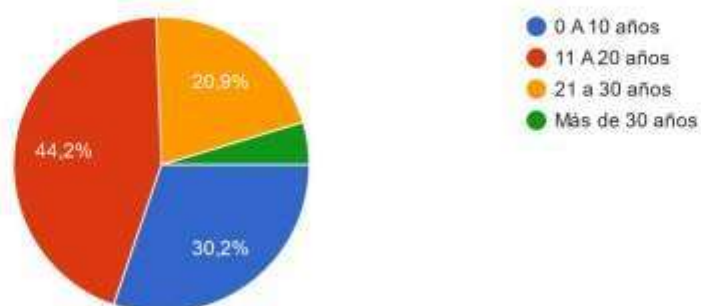
3. EDUCACIÓN. Nivel educativo alcanzado?

43 respuestas



4. ANTIGÜEDAD. Indique la franja que corresponde a su antigüedad en la DPCABA.

43 respuestas



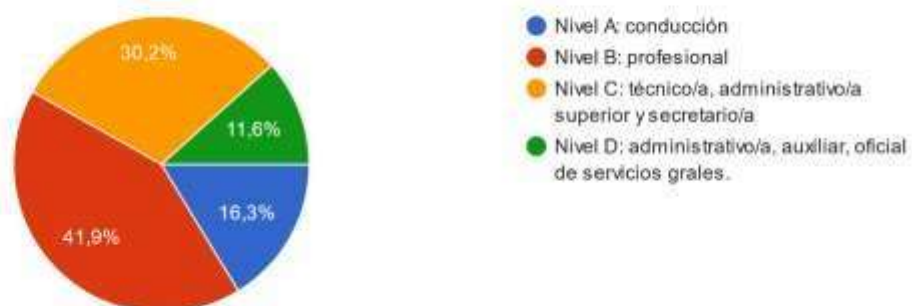
5. RELACIÓN LABORAL en la DPCABA

43 respuestas



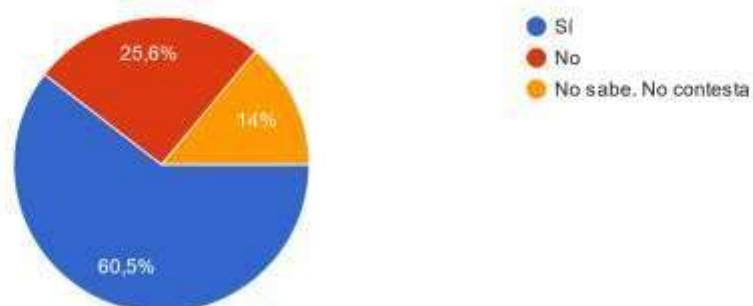
6. PERFIL LABORAL Indique el nivel laboral que ocupa dentro de la DPCABA

43 respuestas



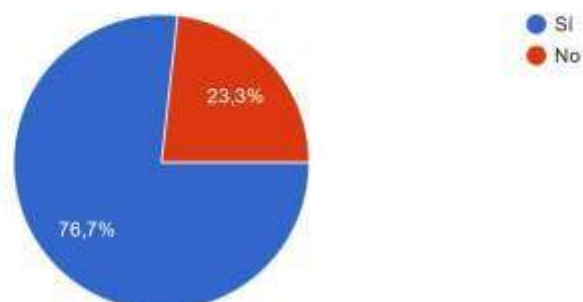
7. REMUNERACIÓN Considera que es acorde a la función que desempeña?

43 respuestas



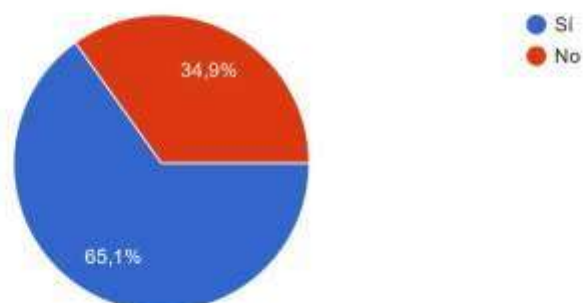
8. CAPACITACIÓN LABORAL La DPCABA brinda capacitación interna y/o externa a todos sus empleados/as, sin importar la relación laboral que mantienen?

43 respuestas



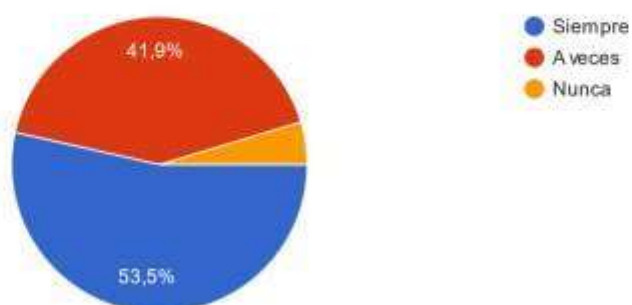
9. El plan de capacitación interna le permite adquirir nuevos conocimientos relacionados a su tarea actual?

43 respuestas



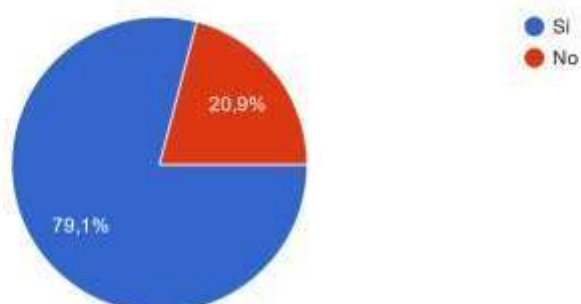
10. SU LUGAR DE TRABAJO Considera que su lugar de trabajo es apropiado a su requerimiento físico?

43 respuestas



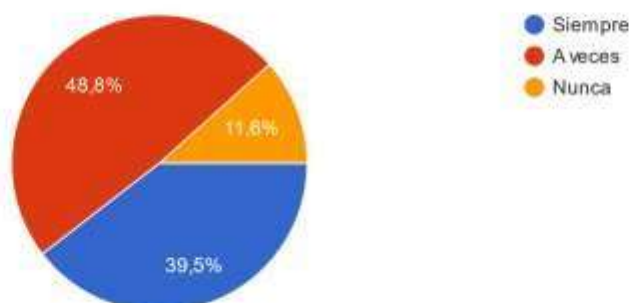
11. Cuenta con los recursos materiales e informáticos necesarios para cumplir con sus tareas?

43 respuestas



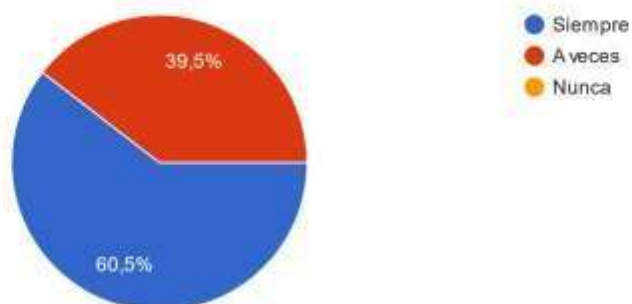
12. Se siente alentado por su jefe/a lo/a para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer su tarea?

43 respuestas



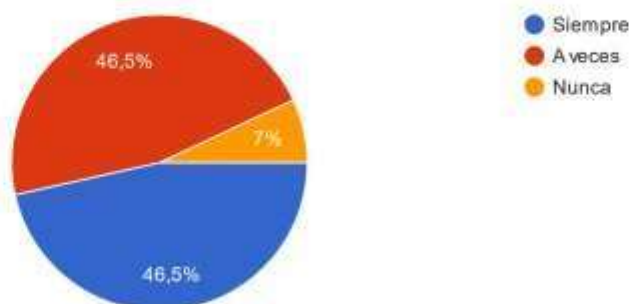
13. Siente cooperación por parte de sus compañero/as?

43 respuestas



14. La comunicación dentro del equipo es clara y precisa?

43 respuestas



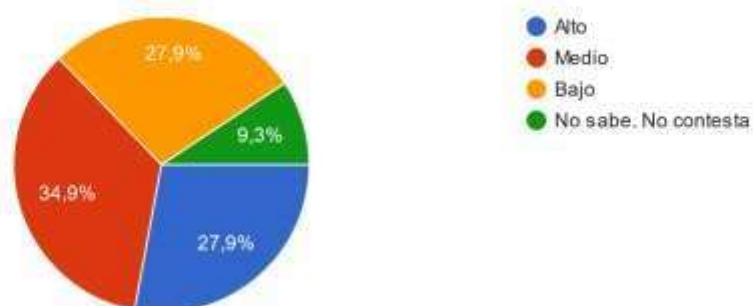
15. Conoce la misión que debe cumplir la DPCABA?

43 respuestas



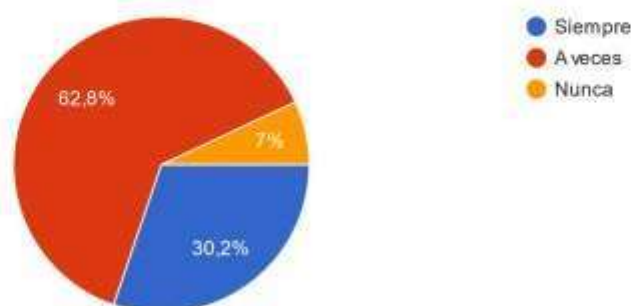
16. Qué grado de reconocimiento social considera que tiene la DPCABA por cumplir con su misión?

43 respuestas



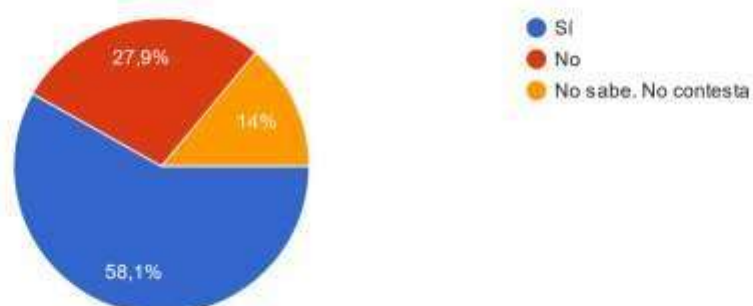
17. La comunicación oficial (intradef, mail, etc) le resulta clara e interesante?

43 respuestas



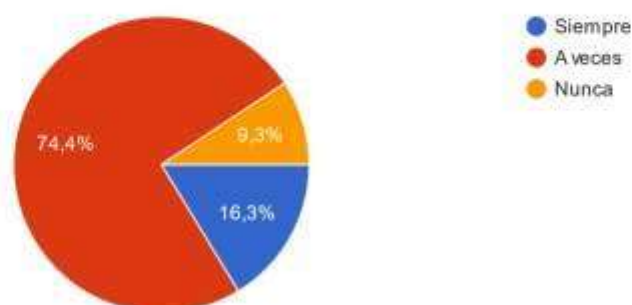
18. Conoce los objetivos de trabajo establecidos por las actuales autoridades de la casa?

43 respuestas



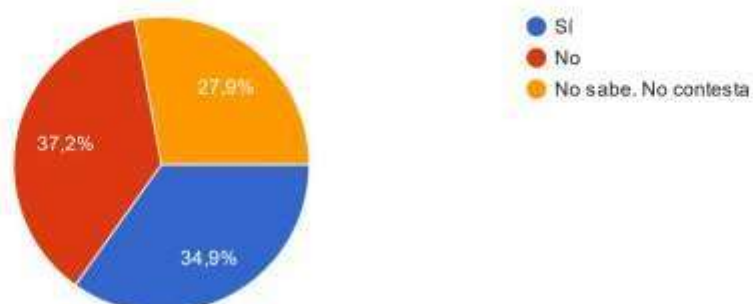
19. Considera necesarios y beneficiosos los cambios internos (organigrama, circuitos internos, etc) que se producen cada vez que cambia el/la titular de la DPCABA ?

43 respuestas



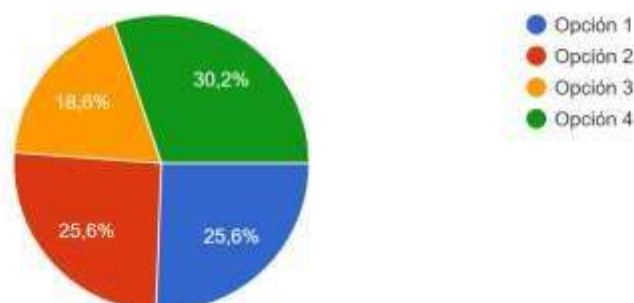
20. Los cambios que se implementan, lo/a motivan laboralmente?

43 respuestas



21. Seleccione la imagen que representa su principal emoción durante los procesos de cambios en la gestión?

43 respuestas



BIBLIOGRAFÍA:

Dillman, Don A (2000). Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method" Editorial Wiley. EE.UU

Etkin, Ricardo (2005). Gestión de las Complejidades en las Organizaciones. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina

Lewin, K. (1988). La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales. Barcelona, España: Editorial Paidós

Pérez Vilar, P. (2020). Cátedra: Psicología Organizacional. Buenos Aires; Maestría de Psicología Organizacional con Orientación Empresaria. UAI.

Rivas, L.A. (2009), "Evolución de la teoría de la organización". En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32.

Schlemenson, A. (1998) Análisis organizacional y empresa unipersonal. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina

Schvarstein, L. (2007) "Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina

Watzlawick P. y Col. (1981) Teoría de la comunicación humana Ed. Herder S.A. Barcelona. España

Fuente consultadas de internet

Acosta R.Carlos A. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología. 2002; (11):9-24
ISSN: 0121-5469. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
Consultado 5 de Noviembre de 2023.

Chumaceiro Hernández, A. C., Hernández García de Velázco, J. J., & Velazco Hernández, J. C. (2023). Políticas públicas para la gestión de la felicidad organizacional. Revista De Ciencias Sociales, 29(4), 125-138. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41240>
Consultado marzo 2024

Echevarria, Koldo y Mendoza, Xavier (1999), "La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público", en Losada i Madorrán [ed.], ¿De Burócratas a Gerentes? Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible

<https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/%C2%BFDe-bur%C3%B3cratas-gerentes-Las-ciencias-de-la-gesti%C3%B3n-aplicadas-a-la-administraci%C3%B3n-delEstado.pdf> Consultado abril 2024

Kotter, JP **Liderando el cambio**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Consultado 7/11/23

Lewin, Kurt. La teoría del campo en la ciencia social, Ed. Paidós Ibérica, Barcelona, 1988, ISBN 9788475094397 <https://psicopico.com/teoria-del-campo-de-lewin-modelo-decambio-organizacional/> consultado 25/11/2019

McClelland. D. C. (1989). **Estudio de la motivación humana** Madrid: Editorial Narcca. Ver en:

<https://psicuagtab.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf> Recuperado 11/9/24

Nonaka, I. Takeuchi, H <https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf> Consultado 21/8/24

Robbins, S. y Judge, T.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf Consultado 7/11/23

Siliceo Aguilar, Alfonso (2010). **Capacitación y Desarrollo de la Persona** (4a. ed.).

México. Ed. LIMUSA. Consultada el 11 de abril de 2016 en:

https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang_es&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=definici%C3%B3n+de+capacitaci%C3%B3n+laboral&ots=IRjScL3G7R&sig=L50AyDLhnHGbQbz0NqrU4yLzx9Y&redir_esc=y#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20capacitaci%C3%B3n%20laboral&f=true

Zeller 1997:17) https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/inap/doc_58.pdf

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdfPDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y Consultado 24/11/23

<https://psicopico.com/teoria-del-campo-de-lewin-modelo-de-cambio-organizacional/>

Consultado 25/11/2019.

<https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-pandemicual-la-diferencia-pandemia-y->

[epidemia?gclid=CjwKCAjwj975BRBUEiwA4whRB6XyWiWqKkIJLwjXIBglk9imiaZIVE3ThYWqhGoMV4KawJcKyCK1PBoCjS8QAvD_BwE](https://www.gub.uy/epidemia?gclid=CjwKCAjwj975BRBUEiwA4whRB6XyWiWqKkIJLwjXIBglk9imiaZIVE3ThYWqhGoMV4KawJcKyCK1PBoCjS8QAvD_BwE) Consultado 14/08/20.

<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses> Consultado 14/08/20.

http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=166 Consultado 14/08/20

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000259999/259082/norma.htm> Consultado 7/3/24.

<https://defensoria.org.ar/politica-de-calidad-2/> Consultada el 7/09/22

<https://tiempojudicial.com/2022/03/14/mujeres-judiciales-primer-encuentro-puertas-adentro-de-nuestra-casa-en-el-mes-de-la-mujer/> Consultada el 7/09/23

<http://www.ceads.org.ar/derechos-humanos-y-empresas-una-agenda-que-crece-tras-la-pandemia/> Consultado el 7/09/23

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_14_0.pdf Consultado 7/11/23

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf Consultado 24/11/23

<https://www.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-del-cambio-en-el-sector-p%C3%BAblico-beneficios-lasso-plaza/>

Documentos públicos

Ley CABA N°: 3/1997. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires N° 394 del 27 de febrero de 1998.

Ordenanza Municipal N° 40.831. Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires N° 17.671 del 27 de noviembre de 1985.

Resolución Interna DPCABA N° 20/08. Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires del 16 de abril de 2008.