



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE LICENCIADA EN  
GESTIÓN SOCIAL**

**“EFECTOS DEL PROCESO PARTICIPATIVO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL,  
SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DEL MUCHACHO  
TRABAJADOR (CMT) EN EL PERIODO 2015–2019”**

**AUTORA: Daniela Salome Aldas Villarreal**

**DIRECTORA: Lorena Yaél Piedra Cobo**

**Quito–Ecuador 2019**

## **Dedicatoria**

Dedico mi investigación a Dios, quien ha sido mi guía en cada etapa de mi vida y me ha permitido alcanzar mis sueños con amor y cuidado.

Dedico este trabajo a cada uno de los trabajadores del Centro del Muchacho Trabajador quienes han dejado vida y corazón en cada acción que realizan para la población que atiende el CMT.

## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Por fortalecerme y proveer los recursos para que pueda culminar mi carrera universitaria.

### **A mi familia:**

A mis padres por su apoyo y amor incondicional, por todo el esfuerzo para que yo tenga la mejor educación y por formarme con valores para ser un mejor ser humano y profesional.

A mis hermanos y novio por ser mis compañeros en este largo camino.

### **A mis profesores y tutora Lorena Piedra:**

Por todos los conocimientos y apoyo impartido a lo largo de la carrera para ser una profesional de calidad, y a mi tutora por su tiempo, dedicación, entrega y profesionalismo para guiarme y asesorarme en la elaboración de mi investigación.

### **Al CMT:**

Por la apertura para que pueda realizar mis prácticas pre profesionales y por enseñarme a ser parte de una familia de familias. Gracias a los directivos y cada trabajador por abrir su corazón para proporcionarme todos los conocimientos e información para la elaboración de mi investigación y para mi crecimiento profesional y humano.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	ix
Abstract .....	ix
1. Introducción .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4.....	Pregunta de investigación
.....	3
1.5.....	Metodología
.....	3
1.6 Capítulos a desarrollar.....	4
1... CAPÍTULO I:	El Cambio Organizacional
como Estrategia de Sostenibilidad coherente con la Gestión Social. ....	6
1.1.....	Antecedentes de investigaciones acerca del cambio organizacional
.....	6
1.2.....	Introducción
.....	6
1.3.....	Sostenibilidad Institucional
.....	7
1.4.....	Visiones de cambio organizacional
.....	11
1.4.1.....	Visión del cambio ligada al mercado
.....	11
1.4.2.....	Visión del cambio ligada al poder y los intereses
.....	12
1.4.3.....	Visión de cambio ligada a la legitimación, racionalidad e isomorfismo
.....	13
1.4.4.....	Visión del cambio ligado al riesgo y la incertidumbre
.....	14

Tabla1: Principales visiones sobre el cambio organizacional .....	16
1.5 Estudios Críticos de Gestión (ECG) .....	17
1.5.1 Conceptualización de los Estudios Críticos de Gestión .....	18
1.5.2 Estudios Críticos de Gestión en relación con la Gestión Social .....	19
1.5.3 Espacios que permiten el cambio organizacional .....	20
1.6 Tipos de cambio organizacional .....	21
1.6.1 Cambio vinculado al futuro utópico .....	21
1.6.2 Cambio como método de supervivencia .....	22
1.6.3 Cambio por tensión final o por crisis.....	22
1.6.4 Resistencia al cambio .....	23
1.6.5 Cambios profundos o de segundo orden .....	23
1.6.6 Cambios no planificados.....	23
Tabla 2: Tipos de cambio alineados a la realidad del CMT.....	24
1.7 Participación y Desempeño .....	24
1.7.1 Componentes de la efectividad y el desempeño .....	25
1.8 Desde dónde comprender el Cambio organizacional en coherencia con la Gestión Social.....	26
2.....CAPÍTULO II:	Metodología
.....	28
2.1.....	Criterios metodológicos generales
.....	28
2.2.....	Técnicas e instrumentos de recolección de información
.....	29
2.2.1.....	Revisión bibliográfica
.....	29
2.2.2.....	Encuesta
.....	30
2.2.2.1.....	Criterios de selección para la encuesta
.....	31
Figura 1: Información de la población encuestada .....	31
2.2.3 Entrevista Semi-estructurada.....	32
2.2.3.1 Entrevista semi- estructurada y sus criterios de selección .....	33
Tabla 3: Trabajadores seleccionados para la entrevista semi estructurada .....	33
2.2.4 Grupo Focal .....	34
2.2.4.1 Criterios de selección para grupo focal .....	35
Tabla 4: de trabajadores seleccionados .....	35

Tabla 5: Matriz de planificación de la Metodología ..... 37

3. .... CAPÍTULO III: Caracterización del proceso de cambio ..... 38

3.1 ..... Descripción de la organización bajo estudio, Centro del Muchacho Trabajador (CMT) ..... 38

3.1.1 ..... Directorio ..... 40

Figura 2: Directorio del CMT 2019 ..... 40

3.1.2 ..... ORGANIGRAMA ..... 40

Figura 3: Organigrama del CMT ..... 41

3.1.3 ..... Modelo de trabajo del CMT ..... 41

3.2 ..... Línea de tiempo del cambio organizacional. (Revisar anexos 5 y 9) ..... 42

Tabla 6: Cuadro de caracterización de dirección de Padre Juan Haligan y Madre Miguel ..... 46

Tabla 7: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Susana Valencia ..... 48

Figura 4: Composición de las familias del CMT al 2018 ..... 54

Tabla 8: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Edgar Andrade ..... 56

Tabla 9: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Johnny Espinoza ..... 59

4. .... CAPÍTULO IV: Efectos de los procesos de cambio organizacional en el desempeño de los trabajadores del CMT, bajo la visión de sostenibilidad y gestión social ..... 61

4.1 ..... Motivación y satisfacción ..... 61

Figura 5: Gráfico de los eventos que afectarían la estabilidad de los trabajadores del CMT ..... 72

4.2 ..... Participación y toma de decisiones ..... 73

4.3 ..... Cambio ..... 79

Figura 6: Sostenibilidad organizacional ..... 79

Tabla 10: Cuadro de los efectos del cambio organizacional ..... 81

4.4 ..... Sostenibilidad ..... 82

5. .CAPÍTULO V:	Posibles líneas de acción que mitiguen los efectos nocivos del cambio organizacional en el CMT .....	86
5.1.....	Implementar espacios para la participación .....	87
5.2.....	Fortalecer el tejido social interno .....	88
5.3.....	Reconocer a los trabajadores .....	89
5.4.....	Empoderamiento del nuevo proyecto institucional .....	90
5.5.....	Reducción de la incertidumbre .....	92
5.6.....	Recomendaciones para la nueva dirección .....	92
6.....	Conclusiones .....	93
7.....	Recomendaciones .....	99
8.....	Bibliografía .....	101
9.....	Anexos .....	106

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: Principales visiones sobre el cambio organizacional.....</i>	16
<i>Tabla 2: Tipos de cambio alineados a la realidad del CMT.....</i>	24
<i>Tabla 3: Trabajadores seleccionados para la entrevista semi estructurada .....</i>	33
<i>Tabla 4: de trabajadores seleccionados.....</i>	35
<i>Tabla 5: Matriz de planificación de la Metodología.....</i>	37
<i>Tabla 6: Cuadro de caracterización de dirección de Padre Juan Haligan y Madre Miguel.....</i>	46
<i>Tabla 7: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Susana Valencia.....</i>	48
<i>Tabla 8: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Edgar Andrade .....</i>	56
<i>Tabla 9: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Johnny Espinoza .....</i>	59
<i>Tabla 10: Cuadro de los efectos del cambio organizacional .....</i>	81

## Índice de figuras

<i>Figura 1: Información de la población encuestada .....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 2: Directorio del CMT 2019.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 3: Organigrama del CMT.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 4: Composición de las familias del CMT al 2018 .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 5: Gráfico de los eventos que afectarían la estabilidad de los trabajadores del CMT.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 6: Sostenibilidad organizacional.....</i>	<i>79</i>

## **Resumen**

La Gestión Social posiciona a los actores sociales como protagonistas del cambio organizacional por medio del empoderamiento y emancipación, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del Centro del Muchacho Trabajador (CMT) y sus sostenibilidad. El presente trabajo de investigación realiza un estudio a profundidad del proceso de cambio organizacional dentro de la realidad del CMT. Caracteriza el proceso de cambio, describe los efectos sobre el desempeño de los trabajadores y postula diferentes líneas de acción que buscan mitigar los efectos negativos del proceso de cambio. La investigación pone énfasis en la importancia de implementar procesos de cambio sostenibles por medio de acciones estratégicas como la participación.

## **Abstract**

Social Management positions social actors as protagonists of organizational change through empowerment and emancipation, to improve quality of life of the population of the Working Boy Center (WBC) and its sustainability. This research work carries out an in-depth study of the process of organizational change within the reality of the WBC. Characterize the process of change, describe the effects on the performance of workers and postulate different lines of action that seek to mitigate the negative effects of the process of change. The research emphasizes the importance of implementing sustainable change processes through strategic actions such as participation.

# 1. Introducción

## 1.1 Justificación

El cambio organizacional es un tema de gran relevancia a ser investigado. Es un fenómeno que afecta a la mayoría de organizaciones e instituciones. Es un factor que puede transformar la realidad y el funcionamiento, de la organización y de todos aquellos actores que forman parte de su sistema.

Los cambios organizacionales no necesariamente se dan bajo una planeación, y sus efectos no pueden ser controlables. El cambio puede generar efectos positivos en la sostenibilidad organizacional, o negativos en la insostenibilidad y desaparición de la organización. Por estos motivos, el cambio debe ser estudiado y analizado con minuciosidad. El estudio de las organizaciones, permite que éstas tomen medidas que puedan garantizar su sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

La línea de investigación de la Gestión Social, donde se inserta la propuesta de disertación corresponde a: Desarrollo, Sostenibilidad y Gestión. Esta línea permite la comprensión de la sostenibilidad institucional ligada al proceso de ampliación de capacidades, libertades y oportunidades individuales y colectivas de los trabajadores del CMT (Carrera de Gestión Social, 2017, p.1).

Desde el enfoque de la Gestión Social la participación de los actores involucrados con las organizaciones constituye un elemento indispensable en sus procesos de cambio, sin ésta el cambio no podrá ser sostenible. La línea de investigación donde se inserta la propuesta expuesta en este documento, mira a los procesos de cambio organizacional como oportunidades para que los actores sociales sean protagonistas de un proceso de transformación organizacional positivo.

Gestionar un proceso de cambio organizacional, en coherencia con el enfoque de sostenibilidad institucional que mantiene la Gestión Social se traduce en llevar a cabo: “procesos socialmente equitativos, culturalmente diversos, económicamente justos y ambientalmente armónicos que permitan la sostenibilidad” (Carrera de Gestión Social, 2018, p.1). Estos procesos organizacionales deben ser implementados de manera contextual, tomando en cuenta la complejidad de la institución y sus trabajadores, desde una visión holística del mundo (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001).

La participación de las personas involucradas en el sistema de una organización, legitima los procesos de cambio de éstas. A través de los procesos participativos reales, surge la posibilidad de

mitigar la resistencia al cambio. Es decir, sin la participación alcanzar la sostenibilidad institucional se convierte en una tarea imposible (Silva, J.Cheaz, & J.Calderón, 2001).

La investigación constituye un aporte a las reflexiones existentes desde la Gestión Social que abordan el cambio organizacional. La dimensión organizacional, en el periodo 2011-2018; se aborda únicamente en 31 disertaciones correspondientes a la carrera. De estos, ninguno estudia los efectos de los procesos de cambio organizacional en la motivación de los trabajadores, y en la sostenibilidad institucional. Considero que desarrollar esta investigación permitió generar un aporte a la comprensión de las organizaciones, y a los elementos que deben ser tomados en cuenta para garantizar su sostenibilidad.

Esta investigación es pertinente y viable porque se llevó a cabo en el CMT donde realice las prácticas pre profesionales en el último nivel de la Carrera de Gestión Social. El ejercicio de las prácticas me permitió tener un acercamiento directo con los actores y los diferentes efectos que los procesos de cambio organizacional, generan en ellos y en la estructura organizacional. Otro elemento que fortaleció la viabilidad de la investigación, es que las autoridades del CMT expresaron su apertura para facilitar información sobre el proceso de cambio organizacional.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El Centro del Muchacho Trabajador es una organización social que está atravesando por la etapa de transición. Entendiendo esta etapa como aquella donde aún no se evidencian los resultados que se esperan con el cambio, ni se abandonan aquellas dificultades originales, sino que se presentan las trabas, costes y complejidades del proceso de cambio (Reyes, 2013).

Los efectos del cambio organizacional no planeado, constituyen un problema de gran relevancia para las organizaciones. En el caso de que estos efectos sean negativos, la organización no cuenta con los elementos necesarios para enfrentarlos. Esta investigación genera un aporte estratégico de gestión sostenible del cambio en el CMT, y aporta con los insumos necesarios para enfrentar los efectos inesperados de manera adecuada.

La falta de acciones estratégicas dentro de la implementación de los procesos de cambio, genera vulnerabilidad organizacional y riesgo. Los principales afectados tras la implementación de los procesos de cambio sin planificación son los actores sociales que forman parte de la organización. Las afectaciones se reproducen de igual manera a nivel estructural y funcional dentro de la organización.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar los efectos del proceso participativo en el cambio organizacional, sobre el desempeño de los Trabajadores del Centro del Muchacho Trabajador (CMT) en el periodo 2015-2019.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar el proceso de cambio del CMT
- Analizar desde la dimensión de la sostenibilidad institucional de la gestión social, el proceso de cambio y los efectos en el desempeño de los trabajadores del CMT.
- Generar posibles líneas de acción que mitiguen los efectos nocivos del cambio organizacional en el CMT a fin de fortalecer su sostenibilidad institucional.

## **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los efectos del proceso participativo en el cambio organizacional, sobre el desempeño de los trabajadores del Centro del Muchacho Trabajador (CMT) en el periodo 2015-2018?

## **1.5 Metodología**

El trabajo de investigación se desarrolló a través de una metodología mixta. Cohesiona herramientas de recolección de información cualitativas y cuantitativas. Las mismas que posibilitaron realizar un análisis más completo de la realidad organizacional del CMT. La metodología empató los datos estadísticos recolectados por medio de las encuestas realizadas, conjuntamente con la información descriptiva de las entrevistas semi estructuradas y los grupos focales.

La población seleccionada para la ejecución de las herramientas fue elegida según los criterios de selección que posibilitaron recolectar información pertinente y coherente con los objetivos de esta investigación.

## 1.6 Capítulos a desarrollar

El presente trabajo de investigación contiene cinco capítulos. El primer capítulo corresponde al Marco Teórico, en donde se aborda los antecedentes de investigaciones que se han realizado acerca del cambio organizacional. Después se conceptualiza lo que es sostenibilidad institucional para comprender su importancia dentro de los proceso de cambio. Posteriormente se abordará cuatro diferentes visiones de cambio que se han ido construyendo a lo largo del tiempo pero que no son compatibles con la visión que se tomará dentro de esta investigación. Por otro lado la visión del cambio desde los Estudios Críticos de Gestión será conceptualizada y profundizada pues es la visión que compatibiliza con la investigación. Dentro de esta visión se postularán espacios que permiten el cambio organizacional.

Se describirán diferentes tipos de cambio organizacional que se relacionan la realidad del CMT. Finalmente se conceptualizará las dimensiones de participación y desempeño.

En el segundo capítulo se detalla la metodología de investigación que fue utilizada para este trabajo. Describiendo el tipo de metodología, criterios metodológicos generales, las técnicas o instrumentos de recolección de información y los criterios de selección de la población para cada instrumento.

El tercer capítulo responde al primer objetivo específico de la investigación. Dentro de este capítulo se realiza una descripción de la organización. Seguido por una línea de tiempo que permitió caracterizar el proceso de cambio organizacional del CMT.

El cuarto capítulo responde al segundo objetivo específico de la investigación el cual es analizar desde la dimensión de la sostenibilidad institucional de la gestión social, el proceso de cambio y los efectos en el desempeño de los trabajadores del CMT. Este objetivo fue alcanzado por medio del análisis de la información desde cuatro dimensiones: motivación y satisfacción, participación y la toma de decisiones, actitud frente al cambio y sostenibilidad.

El quinto capítulo responde al tercer objetivo específico de la investigación. Se generó posibles líneas de acción para mitigar los efectos nocivos del cambio organizacional en el CMT a fin de fortalecer su sostenibilidad institucional. Las líneas de acción abordadas son: implementación de espacios para la participación, fortalecimiento del tejido social, reconocimiento de los trabajadores, empoderamiento del nuevo proyecto institucional y reducción de la incertidumbre. Finalmente en el apartado de conclusiones y recomendaciones se cierra el trabajo.



## **1. CAPÍTULO I:**

### **El Cambio Organizacional como Estrategia de Sostenibilidad coherente con la Gestión Social.**

#### ***1.1 Antecedentes de investigaciones acerca del cambio organizacional***

En el periodo 2011-2019, la dimensión organizacional; se aborda únicamente en 31 disertaciones correspondientes a la carrera de Gestión Social. De estos estudios, ninguno aborda los efectos del proceso participativo en el cambio organizacional, sobre el desempeño de los trabajadores, y en la sostenibilidad institucional. Únicamente se tratan temáticas relacionadas con el clima laboral, la responsabilidad social y corporativa, la gestión del talento humano, la inclusión laboral, entre otros temas, que no tienen relación con el cambio organizacional.

En otras instancias académicas nacionales e internacionales, en carreras como psicología organizacional y administración de empresas; se pudo identificar que, de acuerdo a la lógica organizacional, solo se trataban temáticas relacionadas al clima laboral, al desarrollo organizacional, a la actualización institucional, a la cultura organizacional. Se tratan temas como el cambio, pero en relación a los procesos comunicacionales. En otras, se visibiliza al proceso de cambio, pero únicamente dentro de las empresas privadas.

De las diferentes disertaciones revisadas. Ninguna habla del proceso de cambio en base a parámetros relacionados con la participación, el desempeño y de una organización con las cualidades y características del CMT. Los procesos de cambio en otros estudios solo se visibilizan como una posibilidad de incrementar la productividad y competitividad dentro del mercado. Mientras que esta investigación concibe al cambio como una propuesta de sostenibilidad institucional, donde los principales protagonistas del cambio son los actores sociales que conforman las organizaciones.

#### **1.2 Introducción**

A continuación, se abordará aquellos enfoques teóricos que son sustento de la investigación. En primer lugar, se posicionará el concepto de sostenibilidad institucional y la pertinencia de sus procesos estratégicos en la gestión del cambio organizacional. En segundo lugar, realizará una breve revisión de las diferentes visiones del cambio organizacional que se han ido construyendo a lo largo del tiempo, y que sirven para discriminar aquellas visiones que no se alinean con la investigación.

En tercer lugar, se abordará la postura de los Estudios Críticos de Gestión respecto al cambio organizacional, en la que se describirá la razón por la cual esta postura si es pertinente para abordar

la temática de investigación. En cuarto lugar, se conceptualiza la postura de los Estudios Críticos de Gestión, y la relación de esta con la Gestión Social; se desarrolla una descripción de cuatro espacios que los estudios críticos de gestión postulan para que el cambio organizacional se realice, los cuales son: la identidad, los procesos organizacionales, los campos inter-organizacionales y los procesos sociales.

En quinto lugar, se describe brevemente diferentes tipos de cambio organizacional que se relacionan con la realidad del CMT. Finalmente se abordan las temáticas de participación y desempeño, describiendo los cuatro componentes que tienen influencia sobre el desempeño y la efectividad. Seguido de las conclusiones generales acerca del capítulo.

### **1.3 Sostenibilidad Institucional**

El cambio es un factor que se encuentra latente dentro de la sociedad y que la puede afectar positiva o negativamente, las organizaciones no son la excepción. Por eso, es necesario que las instituciones inmersas dentro de esta lógica, superen las reglas de la vulnerabilidad de la organización frente al cambio a través de una gestión sostenible de las mismas (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

El concepto de sostenibilidad institucional entendido desde el cambio organizacional, es útil para estos fines. Porque partiendo de este concepto se puede entender el cambio organizacional por el cual está atravesando el CMT, y evitar de esta manera las reglas de la vulnerabilidad institucional.

La sostenibilidad institucional debe ser entendida desde las demandas de la sociedad que la ha creado, las cuales delimitan el grado de importancia de la existencia de una organización, respecto a si logra o no satisfacer las necesidades de la sociedad. La sostenibilidad institucional tiene lugar cuando existe una relación de compromiso recíproco entre la organización que satisface las demandas y necesidades del entorno y la sociedad que legitima la importancia del funcionamiento de una organización. (Silva, Peláez, & Romero, 2001)

Como es el caso del CMT, al ser una organización de la sociedad civil busca satisfacer las necesidades de la sociedad. El CMT se caracteriza por la independencia del ámbito gubernamental, ausencia de lucro, por sus proyectos de desarrollo, la atención a grupos prioritarios y vulnerables, y la búsqueda de generar un impacto positivo en la sociedad.

La sostenibilidad institucional se genera desde el grado de reconocimiento social por medio de la satisfacción de demandas de los actores sociales. Es la forma de interacción de los actores

sociales con la organización y los aportes que realiza la organización respecto a los requerimientos, necesidades, realidades y aspiraciones de la sociedad. El CMT, busca brindar programas y servicios que satisfagan las necesidades de las familias vulnerables, en ámbitos como: alimentación, salud, higiene, educación, valores, entre otros. Generando así un reconocimiento social que busca alcanzar una legitimidad política, credibilidad institucional y apoyo financiero nacional e internacional que permita sostenibilidad institucional (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

Para ser sostenibles, las organizaciones deben responder al contexto de desarrollo donde actúan. Para ello, es necesario del triángulo de sostenibilidad, que contiene tres factores, los cuales son: proyecto institucional, capacidad institucional y credibilidad institucional. Estos factores deben ser incorporados, fortalecidos o perfeccionados por la organización. (Silva, Peláez, & Romero, 2001)

El primer factor, es el proyecto institucional que funciona como marco orientador de la organización y la dirige en concordancia con las necesidades y demandas de la sociedad. Este proyecto es una construcción que busca ser una línea base del accionar de una organización, dirigiendo el qué hacer de la misma, delineando la misión, visión, objetivos, valores, filosofía, enfoques, identidad, etc. No solo dirige lo que es una organización, también delimita lo que puede llegar a hacer (Silva, Peláez, & Romero, 2001). En el caso del CMT, el proyecto institucional está estrechamente delineado por los principios católicos y Jesuitas, de la Compañía de Jesús. Los mismos que han dado las pautas de trabajo, el origen del CMT y de la construcción de la identidad de la institución. De esta manera se constituye al CMT como una “Familia de Familias”.

El segundo factor, es la capacidad institucional que funciona en coherencia con el proyecto institucional. Para esto las organizaciones deben crear y fortalecer sus capacidades internas que le permitan actuar en coherencia con el proyecto orientador. En el cambio organizacional es necesario reformular las capacidades metodológicas, conceptuales y culturales, para que respondan al nuevo proyecto institucional (Silva, Peláez, & Romero, 2001). El CMT tiene varias fortalezas en cuanto a capacidad institucional. Una de ellas es su gran infraestructura. Esta permite el buen desarrollo de actividades, programas y proyectos que se realizan con estudiantes y familias. Dando paso así al fortalecimiento de otra de las capacidades internas que es el gran tejido social que tiene el CMT, gracias a la gran infraestructura, las familias y estudiantes acuden a los espacios de reunión.

El último factor es la credibilidad institucional. Este factor es aún más necesario para las organizaciones sin fines de lucro, como el CMT. La credibilidad se construye a partir de la legitimidad, reconocimiento y valoración de las contribuciones que genera la organización en beneficio de las demandas sociales. La credibilidad tiene como función, el acceso al apoyo social,

político, institucional y principalmente financiero (Silva, Peláez, & Romero, 2001). Sin credibilidad, la sostenibilidad de una organización que depende casi en su totalidad de las contribuciones financieras de entidades nacionales e internacionales es imposible. La credibilidad a partir de la visibilización del grado de impacto que tiene la organización en pro de la sociedad.

Para enfrentar el cambio de época actual, es necesario el desarrollo de capacidades institucionales que permitan contextualizar y conceptualizar estrategias en base a los procesos de cambio organizacional. Esta gestión muchas veces se dificulta gracias al denominado vértigo cognitivo, que hace más complicada la construcción coherente que permite crear y negociar nuevos significados para antiguos y nuevos elementos de referencia que denoten el cambio (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001). En el caso del CMT, uno de los principales obstáculos para el cambio organizacional ha sido la dificultad de crear nuevos significados de la organización.

*“Un cambio de época implica construir una nueva coherencia, en el nivel de las sociedades, las organizaciones, las comunidades y los actores sociales individuales”* (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001, pág. 25).

De esta manera los autores Silva, J, Cheaz, y Calderón (2001) plantean una propuesta que busca generar sostenibilidad institucional dentro de procesos de cambio organizacional. Esta propuesta se la denomina como Proyecto “Nuevo Paradigma” propone un enfoque estratégico conformado por diferentes dimensiones par que son: *futuro, entorno, participación, estrategia y gestión y tres temas transversales (investigación, facilitación e institucionalización)*. Los componentes de investigación y facilitación se relacionan con competencias profesionales de los gestores sociales.

El entorno relevante para una organización desde una visión holística involucra las dimensiones del contexto para poder entender los diferentes tipos de demandas, complejidades, necesidades ambientales, sociales, culturales, económicas, legales, éticas, productivas, etc. Desde esta visión no solo se concibe lo que es visible en el presente; sino que construye una visión prospectiva<sup>1</sup> de la realidad, esta visión es integral porque ubica a la organización dentro del entorno y de la complejidad del mismo (Silva, Peláez, & Romero, 2001). Esta dimensión se relaciona con la fase puente del ciclo de la metodología de la gestión social, que es el diagnóstico prospectivo. Que nos permite construir escenarios hacia el futuro, partiendo de la realidad.

---

<sup>1</sup> Visión Prospectiva. - Quiere decir a largo plazo, en que se anticipa las posibles necesidades y demandas del entorno (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001)

La dimensión de participación; dentro de la investigación se utilizará como la principal estrategia de sostenibilidad institucional. La dimensión estratégica permite enfrentar los problemas, objetivos y desafíos a los que se enfrenta una organización en cada momento. La estrategia<sup>2</sup> se construye en coherencia al proyecto institucional orientador de la organización. Articula factores, actores y acciones con el propósito de alcanzar unos objetivos específicos, en un determinado contexto. Esta dimensión es flexible al cambio y se construye desde la realidad y las demandas del entorno de la organización, de esta manera es dinámica y coherente al planificarla e implementarla (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

La dimensión de gestión, entendida como el manejo de los fines y no de los medios, es de gran importancia porque tiene el potencial de afectar de manera positiva o negativa todas las dimensiones de la organización. Un modelo institucional de gestión articula un marco para pensar, decidir y actuar (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

Por otro lado, el primer tema transversal de la propuesta “Nuevo Paradigma” es la investigación que permite no caer en el error de la imitación, sino que ayuda a comprender que el desarrollo institucional se relaciona con el tiempo histórico, el contexto social y el espacio material. Estos componentes nos permiten entender la complejidad cambiante de la realidad y que el homogenizar el accionar siendo una imitación, solo posibilita una vulnerabilidad institucional. La investigación posibilita construir una mirada crítica, reflexiva, prospectiva, y retrospectiva de la realidad, activando la creatividad, para alcanzar una innovación que responda a las particularidades del CMT y a las demandas de la sociedad. Es necesario que las organizaciones trabajen en la investigación, para que sea parte de una de sus fortalezas frente al cambio (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

La capacidad de facilitación permite enfrentar los factores impulsores y restrictivos de la dinámica de una organización. Por lo cual es necesario que las organizaciones cuenten con un grupo de facilitadores, que impulsen y dirijan los procesos de cambio organizacional y que los mismos puedan generarse de manera sostenible y con legitimidad por medio de la participación de dichos facilitadores (Silva, Peláez, & Romero, 2001). Dentro de este proceso, los profesionales de la Gestión Social somos de gran relevancia para el ejercicio de la facilitación y acompañamiento, para una transformación de la realidad.

La institucionalización es un proceso complejo de interacción social, que institucionaliza y hace prevalente su práctica. Algo está institucionalizado cuando es practicado de forma irreversible y es apoyado de forma continua (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001). En el CMT el proceso de institucionalización está muy avanzado, como consecuencia de sus 54 años de trayectoria como institución al servicio de la población de muchachos trabajadores y sus familias.

Tras la revisión del triángulo de sostenibilidad y del Proyecto “Nuevo Paradigma”, se pudo compatibilizar cada componente con la realidad del cambio organizacional que está viviendo el CMT. Partiendo de esta revisión se puede concluir que la sostenibilidad institucional no es un estado permanente. El contexto es cambiante, al igual que las demandas, necesidades y realidades de los actores sociales. Por esa razón, la sostenibilidad organizacional se da por medio de un proceso transformacional y adaptativo constante para estar en sintonía con su entorno y con los actores sociales. En este trabajo se parte del concepto de triángulo de sostenibilidad y las dimensiones del Proyecto Nuevo Paradigma, como elementos necesarios para que las organizaciones construyan un cambio transformacional y sostenible en el tiempo.

#### **1.4 Visiones de cambio organizacional**

En las líneas a continuación se desarrolla la conceptualización del cambio organizacional bajo cinco categorías o visiones: visión ligada al mercado; visión ligada al poder y los intereses; visión ligada a la legitimación, racionalidad e isomorfismo; la visión ligada a la reintroducción del poder e intereses; y la visión del cambio ligada al riesgo y la incertidumbre.

El proceso de construcción del concepto de cambio organizacional se ha encontrado en constante transformación a lo largo de los tiempos, puesto que ha buscado tener coherencia con la realidad dentro de la cual se construye. Se ha postulado el cambio como aquel provocado por factores sociales externos a la organización y a partir de las dinámicas internas de las mismas, que se relacionan en gran parte con los actores sociales que forman parte de las organizaciones (Alvarado, 2006).

##### **1.4.1 Visión del cambio ligada al mercado**

Como primera postura, según Espinoza y Jiménez (2006) el cambio organizacional es planteado desde una visión economicista, se visualiza al cambio como una estrategia para poder satisfacer el mercado y permanecer dentro del mismo.

Desde esta perspectiva, el cambio permite la expansión del mercado, las transformaciones se realizan únicamente para dar respuesta a las exigencias o demandas del mismo. Esta explicación del cambio no visibiliza el ámbito humano de las organizaciones, únicamente el financiero. Esta postura se da desde una visión economicista, en la que se mira al ser humano como un recurso y no como talento. Poniendo por encima del bienestar humano, el crecimiento de la producción para ser una institución competitiva dentro del mercado.

Esta postura no fue seleccionada para el trabajo, ya que no se alinea con el cambio organizacional que tuvo lugar en el CMT, puesto que no compatibiliza con las características de la organización. Al ser una organización sin fines de lucro, su propósito no es la generación de un producto; menos aún cosificar a las personas que trabajan dentro de la institución. Sino proporcionar programas y servicios que generen un impacto positivo sobre las familias vulnerables y a su vez responder a las demandas de la sociedad.

#### **1.4.2 Visión del cambio ligada al poder y los intereses**

Selznick, Phillip (1949), postula el cambio organizacional desde la visión de poder y de los intereses. Analiza los procesos de cambio mediante una visión de tipo evolutiva. La organización se la entiende como una entidad racional-instrumental con una dinámica de funcionamiento que interactúa con su medio externo, que le obliga a adquirir ciertos valores, normas y actitudes, para encajar dentro de lo socialmente válido.

Esta visión de cambio no se eligió para el trabajo porque el cambio organizacional desde esta postura, se lo visualiza únicamente como un proceso evolutivo y naturalizado. A través del cual las organizaciones adquieren ciertos rasgos a partir de la imposición de su medio externo, y que en muchas ocasiones no empata con el ámbito interno de las mismas, lo que nos impide que el trabajo pueda ser contextual. Además, que considero que el cambio no solo debe ser implementado para satisfacer las necesidades del entorno, sino que debe ser empatado con la satisfacción de las necesidades internas de la organización. El cambio va más allá de que una organización logre encajar

y ser socialmente aceptada; tiene que ver con generar propuestas que posicionen la identidad de la organización, por encima de ser un proceso de adaptación únicamente.

Por otro lado, Acosta (2002) y Greenwood y Hinings (1996) postulan la visión del cambio organizacional que reintroduce poder e intereses. Por cambio organizacional se refieren a las diferentes transformaciones que se dan a niveles endógenos y exógenos.

Esta visión busca ser más integradora, intenta visibilizar a las organizaciones como un sistema complejo, tomando en cuenta sus elementos internos y externos. Además, busca identificar el cambio organizacional dentro de sus diferentes dimensiones. Desde esta postura, se toma en cuenta al cambio como efecto de las fuerzas naturales del entorno; pero también la voluntad de las personas que conforman la organización y que permiten que se concrete el cambio, lo que la diferencia de la primera postura de Selznich. A pesar de que esta visión es más completa, tampoco es pertinente para nuestro trabajo, ya que no toma en cuenta las complejidades de lo que implica el cambio, o los efectos que puede generar el mismo sobre la organización y sus miembros.

### **1.4.3 Visión de cambio ligada a la legitimación, racionalidad e isomorfismo**

Autores como John Meyer, Brian Rowan, Lynne G. Zucker, Richard Scott, Paul DiMaggio y Walter W. Powell, entre otros, postulan el cambio desde una visión de legitimación, racionalidad e isomorfismo. Bajo esta visión las organizaciones operan en un nivel supraindividual<sup>3</sup>, en donde los acuerdos institucionales limitan las decisiones, acciones y la libertad y autonomía de cada persona (DiMaggio y Powell, 1999). Para estos autores, las organizaciones son racionales, adecuadas y modernas, debido a su posible buen desempeño organizacional (Meyer y Rowan, 1999). El papel fundamental de las organizaciones es evitar la ilegitimidad que puede generar el no alinearse a los mitos racionalizados, lo que dificultaría su supervivencia. Estas configuraciones se convierten en prácticas comunes entre las organizaciones, provocando una adopción generalizada de una estructura homogénea. Por consecuencia las organizaciones de un mismo capo se vuelven isomorfas.<sup>4</sup> (Meyer y Rowan, 1999; Scott, 1999; DiMaggio y Powell, 1999)

Esta visión no fue elegida, porque homogeniza y generaliza la estructura de las organizaciones, puesto que no toma en cuenta la diversidad y particularidad de cada una. De igual manera,

---

<sup>3</sup> Supraindividual.- la intencionalidad de los individuos no cuenta como factor de influencia decisiva sobre un diseño institucional específico. (DiMaggio y Powell, 1983).

<sup>4</sup> Isomorfismo. - sobrevivencia de las organizaciones en contextos ambientales que sufren cambios (Hannan y Freeman, 1977; 1984)

racionaliza las prácticas organizacionales y las liga a leyes universales. Éste hecho impide la flexibilidad y la construcción de identidades diferentes respecto a cada organización; generando también relaciones de dependencia entre organizaciones. De esta manera, las organizaciones más grandes y con mayor reconocimiento; generaran un poder de imposición sobre las pequeñas organizaciones. Reproduciendo los mismos patrones de gestión, los cuales pueden ser insostenibles debido a que no se lo realiza de manera contextual. Un cambio organizacional que replica los parámetros establecidos, cumple los acuerdos institucionales y suprime la autonomía organizacional, no garantiza el buen desempeño ni su prevalencia en el tiempo y no es el adecuado para nuestro estudio.

#### **1.4.4 Visión del cambio ligado al riesgo y la incertidumbre**

Desde otra visión, el cambio organizacional respecto al riesgo y la incertidumbre se trabaja por los autores Oliver (1992) y Powell (1991). Los autores afirman que los procesos de cambio no se encuentran exentos de imperfecciones, puesto que son parte de la realidad social cambiante y ambigua. Dentro de la misma línea, Kondra y Hinnings (1998), argumentan que el riesgo y la incertidumbre juegan un papel fundamental dentro de los procesos de cambio organizacional. Por lo cual en muchos casos las organizaciones buscan alcanzar el isomorfismo y los rasgos de estándares legítimos como medidas que aplaquen el riesgo. Kondra y Hinnings (1998) subrayan que cuando las organizaciones operan el cambio fuera de las normas institucionales, y logran superar las presiones que le exigen conformidad, el cambio es dinámico.

A diferencia de la visión de cambio ligada a la legitimación, racionalidad e isomorfismo, este postulado del cambio como riesgo e incertidumbre, nos permite tener una visión real del cambio, que no lo identifica como un proceso homogenizante y normativo. Esto sucede porque permite tomar en cuenta la parte compleja y cambiante del cambio organizacional, y no lo ve como estático. El cambio es un proceso que se encuentra en constante riesgo, que no puede ser controlado y que puede provocar efectos negativos o positivos dentro de la organización. Sin embargo, a pesar de que el cambio organizacional desde la visión de racionalidad busca controlarlo. Esta nueva visión desde el riesgo, afirma que a pesar de que el cambio se genere de manera planificada, no dejan de existir factores que afecten su efectividad.

La última visión mencionada de riesgo, es muy contextual y logra ser lo más apegada a la realidad. Pero no toma en cuenta los factores de riesgo que puede generar el cambio en las personas que conforman la organización, sino únicamente el riesgo que puede afectar la estabilidad o isomorfismo de las organizaciones.

De igual manera Beckert (1999), postula la incertidumbre como una variable fundamental para comprender el cambio organizacional, como factor que presiona a la realización de los ajustes pertinentes. El cambio está constituido por una dualidad interactiva e interdependiente, entre agencia activa y prácticas institucionalizadas que desarrollan un ambiente de mercado competitivo, que permite ver como legítimo el desarrollo de la innovación.

El cambio organizacional siempre estará aliado a la incertidumbre, que es el factor constante del cambio y que permite estar alerta siempre a los riesgos del mismo. Es importante reconocer que para que exista una transformación, es necesario desprenderse de lo ya establecido, para reconfigurar y construir un nuevo orden que se alinee a las necesidades de la sociedad y de la realidad, para así tener prevalencia en el tiempo.

#### **1.4.5 Síntesis**

A partir del conjunto de desarrollos teóricos descritos anteriormente, se puede concluir que la visión de cambio organizacional es un concepto en constante construcción. En primera instancia se lo plantea, desde concepciones muy segregadas que en las que se concibe al cambio únicamente como respuesta del mercado, como proceso evolutivo, como homogenización y réplica, o como respuestas al entorno externo. Posteriormente, se llega a concepciones más complejas que visualizan al cambio ligado a la realidad, tomando en cuenta factores como el riesgo. Estas concepciones realizan el ejercicio explicativo del cambio, a partir de dinámicas internas de las organizaciones, tomando en cuenta su diversidad y la complejidad; además del empate de sus componentes internos y externos.

Los desarrollos teóricos mencionados se han construido bajo una perspectiva que visualiza al cambio organizacional como un proceso muy rígido respecto al contexto institucional. Desde estas posturas el cambio es un fenómeno ligado frecuentemente a las organizaciones, y generalmente provocado por tensiones con el contexto institucional y el ambiente competitivo al cual se encuentran expuestas.

**Tabla1: Principales visiones sobre el cambio organizacional**

<b>Artículo/Capítulo/Libro</b>	<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>
El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio.	(Espinoza & Jimenez, 2006)	Visión del cambio ligada al mercado
TVA and the Grass Roots	Selznick, Phillip (1949),	Visión del cambio ligada al poder y los intereses.
"Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism"	Greenwood, Royston y C.R. Hinings (1996),	Visión del cambio organizacional que reintroduce poder e interés.
*"Introducción", en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional * "Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia", en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.	*(DiMaggio y Powell,1999) * Meyer, John W. y Brian Rowan (1999)	Visión de cambio ligada a la legitimación, racionalidad e isomorfismo
*Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *"The antecedents of deinstitutionalization." *"Expansión del análisis institucional", en El nuevo institucionalismo en el	*Beckert, Jens (1999) *Oliver, Christine (1992), *Powell, Walter W(1991),	Visión del cambio organizacional respecto al riesgo y la incertidumbre

Elaborado por: autora, Mayo 2019

A continuación, se abordará la visión del cambio desde la postura de los estudios críticos de gestión, que es aquella que será revisada a profundidad porque es considerada la más pertinente para la investigación.

### **1.5 Estudios Críticos de Gestión (ECG)**

Las diversas posturas del cambio organizacional presentadas en la sección anterior, han sido construidas bajo diferentes épocas y respondiendo a la realidad de la sociedad y su complejidad. Las mismas no visibilizan las diferentes transformaciones y el contexto actual de las organizaciones. Puesto que generan posturas de un cambio muy fragmentadas que solo visibilizan un aspecto como por ejemplo la racionalidad, el mercado, lo evolutivo, el instrumentalismo, la homogeneidad, etc. Estas visiones son muy estáticas y estandarizadas, e impiden tener una visión holística del cambio como un factor complejo.

En esta sección se abordará al cambio organizacional desde la teoría postulada por los Estudios Críticos de Gestión que visualiza este fenómeno desde una visión holística, con principal énfasis en el lado humano de las organizaciones. Ésta entrada teórica permite estudiar el cambio desde las causas, las consecuencias o efectos sobre las personas que conforman las organizaciones. De igual manera, propone herramientas para implementar el cambio de una manera estratégica y sostenible.

Es de gran importancia estudiar el cambio desde los Estudios Críticos de Gestión porque lo entienden como aquel que determina la supervivencia de una organización, su curso de acción y su permanencia en el tiempo. Desde los Estudios Críticos de Gestión no solo se visibiliza las demandas del entorno externo, sino también las del interno. Tomando en cuenta los efectos del cambio

organizacional a nivel humano y no únicamente a la estructura organizacional, como lo hacían las anteriores posturas.

La postura desde los (ECG) se seleccionó para el estudio de los efectos del cambio organizacional en el desempeño de los trabajadores del CMT. Esta postura enfatiza en la importancia que tienen los trabajadores que forman parte de una organización y en los procesos de cambio por los cuales está pasando el CMT. La propuesta de sostenibilidad institucional desde la gestión social empata con los (ECG), porque enfatizan en la importancia de la participación y el protagonismo de los actores sociales de las organizaciones dentro de los procesos de cambio.

### **1.5.1 Conceptualización de los Estudios Críticos de Gestión**

En esta sección se realizará una conceptualización y caracterización de los estudios críticos de gestión, los cuales postulan una aproximación reflexiva, desnaturalizadora y políticamente comprometida con el fenómeno del cambio organizacional. Reflexiva porque identifica la importancia de los modelos de cambio para la reconstrucción de los procesos de transformación que se dan en una organización y que implican a sus trabajadores como eje fundamental de estudio. Desnaturalizadora porque realizan una resignificación de lo que se concibe como cambio. Finalmente, lo políticamente comprometida con el fenómeno del cambio organizacional, que reconoce que el cambio incluye a un amplio rango de actores que tienen incidencia de cómo debería realizarse. (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

Esta incidencia es posible gracias a que los actores sociales son seres con inteligencia, emociones, valores, intereses, cuestionamientos, que pueden afectar positiva o negativamente dentro del entorno o espacio donde se desarrollen individual y colectivamente (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001).

Desde los estudios críticos de gestión el cambio es concebido como una oportunidad para transformar la realidad de las organizaciones (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017) . El cambio organizacional es una actividad esporádica, lo que quiere decir que tiene un principio, un punto medio y un final que culmina con un resultado que los involucrados esperan y sea una mejora respecto al punto inicial. El cambio tiene una naturaleza que afecta al equilibrio de la organización, permitiendo así la formulación de nuevos resultados que produzcan mayor equilibrio del que se tenía en un inicio.

El cambio organizacional no es posible emplearlo sin un cambio profundo en la forma de pensar individual y los marcos institucionales que moldean los comportamientos, decisiones y acciones colectivas dentro de las organizaciones (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

### **1.5.2 Estudios Críticos de Gestión en relación con la Gestión Social**

En esta sección se reconocerá la relación que existe entre la postura de los estudios críticos de gestión y la Gestión Social respecto al cambio. Los estudios críticos de gestión se basan en el uso de una metodología cualitativa, que busca generar efectos positivos en temas de desigualdad-inequidad, calidad de vida, ampliación de oportunidades, participación social, empoderamiento, etc (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017). Temas que se encuentran totalmente ligados a la Metodología de la Gestión Social, esto evidencia la pertinencia de los estudios críticos de gestión para el estudio del cambio organizacional.

Para que se pueda generar un cambio organizacional, en primera instancia es necesario valorar los fenómenos. Realizar esta actividad coincide con el primer proceso de la Metodología de la Gestión Social que corresponde al análisis situacional, la problematización y la valoración social. El propósito de estas actividades es contribuir a que cada persona, grupo, sociedad, logren alcanzar procesos más justos, igualitarios, con las mismas oportunidades y con acceso a la participación.

La postura de la teoría crítica desde la Escuela de Frankfurt, postula que las personas tienen la capacidad para cambiar la realidad que los rodea. Por medio de procesos participativos que generan efectos en el desempeño de las mismas. Bajo estas premisas, los Estudios Críticos de la Gestión apuestan por el carácter histórico de los eventos sociales como es el caso del cambio organizacional. Generan una crítica al consumismo, a las posturas tecnicistas y autolimitadas, al poder y la ideología de la teoría tradicional y la persecución de ideales. Postulan la gran importancia de la acción comunicativa (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

La investigación realizada analiza a profundidad el fenómeno de cambio organizacional, a través de la identificación de las causas que lo provocan. Entendiendo desde la complejidad de actores, las ideologías, las posturas, las relaciones, los códigos, los intereses, etc. Para los estudios críticos, y para la Gestión Social el cambio es un proceso emancipatorio, de transformación y empoderamiento de las personas; que les habilita para que ellas mismas puedan decidir cómo actuar o que modificar dentro de su espacio (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

El cambio organizacional es un fenómeno que tiene impacto directo sobre las personas que conforman la organización, al igual que las que se encuentran externa a ella. El cambio se convierte en un espacio dentro de la organización en el que los actores sociales desarrollan diferentes significados e interpretaciones del mundo y de cómo enfrentar el cambio organizacional. Por medio de las experiencias, vivencias, narrativas locales, dinámicas sociales y políticas que me mediatizan la interpretación que se hace del cambio (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

### **1.5.3 Espacios que permiten el cambio organizacional**

Respecto al cambio organizacional desde los estudios críticos de gestión, postulan cuatro espacios que permiten que el cambio organizacional se realice, estos son: identidad, procesos organizacionales, campos inter-organizacionales y procesos sociales (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

Las identidades son el primer espacio de lucha y conflicto, en el que en muchos casos intervienen programas de corporativos de una cultura concreta, pero también los valores, intereses y narrativas que ponen en acción los sujetos receptores de dichos programas. Los cambios en los procesos organizacionales deben examinarse entendiendo a las dinámicas políticas, a las relaciones de poder y en el impacto de las transformaciones en las organizaciones. No se puede analizar el cambio en un proceso organizacional sin entender los efectos derivados del mismo (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

Tirado, Baleriola & Gálvez (2017) postulan que los procesos organizacionales son ámbitos tradicionales por medio del cual las organizaciones expresan el cambio. En donde cada cambio implica una reestructuración política y social de la organización y transformaciones en la manera de cómo los trabajadores ven a la organización y su funcionamiento. Tomando en cuenta que los cambios pueden generar conflictos entre diferentes grupos de la organización.

Los campos inter-organizacionales entendidos como el tejido de relaciones que se establecen con otras organizaciones que realizan actividades similares. Los procesos sociales vinculados directamente por las transformaciones en el mundo de las organizaciones, lo que delinea su gestión y acción referente al proceso al cual se encuentre ligado (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017) . La transformación en los procesos organizacionales implica la construcción de redes entre diferentes actores y tales redes forman la base para las nuevas relaciones de poder y dispositivos de control (Clegg, Courpasson, & Phillips, 2006).

Los procesos sociales son aquellos que generan cambios o efectos directos en los procesos organizacionales, en la identidad, en los campos inter-organizacionales y por lo tanto en el tejido social de las organizaciones. Dichos procesos generan transformaciones a nivel social y a nivel organizacional. Un claro ejemplo es el cambio en las dinámicas del capitalismo, que ha sido uno de los procesos con mayor impacto dentro de las organizaciones y sus estructuras (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017).

De tal manera podemos decir que el cambio organizacional se relaciona con las identidades que se construyen dentro del trabajo, con las dinámicas organizacionales, con los diferentes significados que se producen colectiva e individualmente, con las narrativas e interpretaciones que cada persona genera para significar el cambio y el impacto del mismo sobre la organización.

En esta sección se visualiza varias perspectivas, tipos o clasificaciones de cambio, que se relacionan o empatan con la realidad de cambio por la cual está atravesando el CMT.

## **1.6 Tipos de cambio organizacional**

El cambio organizacional es un fenómeno generado por diferentes causas. Las mismas que delinean en su gran mayoría la manera de abordar el cambio. Lo que permite tener una comprensión de la dirección que va a tomar el cambio y el tipo de procesos que se desarrollarán dentro de este fenómeno. Permitiendo reconocer que el cambio no es un fenómeno estático, sino que es muy complejo y depende directamente de la realidad y de cómo se presente la misma.

### **1.6.1 Cambio vinculado al futuro utópico**

Para los estudios críticos de gestión el cambio siempre viene vinculado a dos narrativas concretas. La una vinculada al futuro utópico que significaría el cambio, en el que cualquier cosa se puede mejorar y arreglar para bien. Por otro lado, se plantea la fantasía distópica <sup>5</sup>en la que el cambio acarrea destrucción, aniquilación y caos (Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017).

---

<sup>5</sup>La fantasía distópica refiriéndose a sociedad en donde se visualiza los aspectos negativos de la misma como la pobreza, la miseria, la corrupción, el sufrimiento, la opresión. (Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017).

En relación con el cambio utópico en la dimensión de futuro del enfoque de la sostenibilidad institucional, se considera que en los momentos de alto grado de incertidumbre como el cambio; la técnica de construcción de escenarios es una de las más pertinentes para aportar participativamente a su construcción. Como el futuro no es predecible ni estático, la mejor forma de influenciarlo es inventarlo (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

Esta postura de cambio vinculada a un futuro utópico, se relaciona directamente con el proceso puente de la Metodología de la Gestión Social, que es el diagnóstico prospectivo. El mismo que se encarga de hacer un estudio del futuro, por medio de la información recolectada en la investigación diagnóstico. Para la construcción de escenarios y la lectura de tendencias, desde una visión estratégica para tomar las mejores decisiones que puedan modificar positivamente el futuro (María Judith, C, 2018).

### **1.6.2 Cambio como método de supervivencia**

Los ambientes cambiantes y dinámicos a los que se enfrenta una organización en la actualidad necesitan de adaptaciones, y en muchas ocasiones de respuestas radicales y rápidas que respondan con las demandas y necesidades a nivel organizacional y global. Lo que se enmarca en un cambio como método de supervivencia (J.E Borbutto, 2000). Uno de los desafíos a los que se deben enfrentar las organizaciones es el tiempo de reacción, refiriéndolo como la velocidad y eficacia de respuesta a los frecuentes cambios que existen en la realidad social (Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017).

Esta necesidad del cambio, frecuentemente se asume como una tendencia, la transformación por presión y no por convicción, sin objetivos definidos con claridad y sin análisis o enfoques que permitan asegurar los resultados (Mantere, Schildt, & Sillince, 2013).

### **1.6.3 Cambio por tensión final o por crisis**

El cambio por tensión final o por crisis sucede cuando la organización no ha podido o no ha querido percibir las señales de cambio, y se enfrenta a circunstancias complejas que ponen en jaque

su propia supervivencia. El cambio por crisis posiblemente permite encontrar la ruta correcta, pero también es probable que la tensión que genera lleve a la organización a cometer errores que generen consecuencias indeseadas (Sandoval, J, 2015).

#### **1.6.4 Resistencia al cambio**

En muchas organizaciones una de las principales resistencias al cambio se da desde los egos frágiles que visualizan al cambio como algo amenazador de su identidad de gestión. Se argumenta que no es necesario el cambio porque todo lo que ya se está realizando es adecuado. Tomando a la resistencia como una reacción estable y predecible que, a su vez, por tal razón no se llega a un azar caótico. Pero también la resistencia genera inevitablemente una obstaculización para la adaptación y progreso de la organización al nuevo modelo de cambio. Por tal razón podemos señalar las fuentes de origen de la resistencia al cambio, que pueden generarse aquellas fuentes individuales y las organizacionales (J.E Borbuto ,2000).

#### **1.6.5 Cambios profundos o de segundo orden**

Los cambios profundos o de segundo orden tienen un gran impacto en las organizaciones, pues afectan su cultura, posiblemente sus prácticas, su visión, sus estrategias, su estructura y otros elementos. Sus principales características son que generalmente cuestan más, demandan mucho tiempo e impactan muchas áreas dentro de las organizaciones, con consecuencias posiblemente a largo plazo. Los cambios en profundidad son riesgosos y, por supuesto, deben ser planeados y ejecutados muy cuidadosamente debido a los efectos que pueden traer (Burke & Litwin, 1992).

#### **1.6.6 Cambios no planeados**

Por otra parte, los cambios no planeados son aquellos que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado. Éste tipo de cambios, pueden ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes (Sandoval, J ,2015)

Los tipos de cambio antes descritos, en muchos casos generan la vulnerabilidad institucional, entendida como la pérdida de vigencia de las reglas del juego frente a los actores de su entorno. Esto genera la pérdida de credibilidad, legitimidad, reconocimiento, y de tal manera de apoyo político, institucional y financiero. Lo que quiere decir que la mayoría de organizaciones se encuentran expuestas a cambios que pueden afectar la estabilidad organizacional.

**Tabla 2: Tipos de cambio alineados a la realidad del CMT**

Autor	Tipo de cambio
(Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017). (Silva, Peláez, & Romero, 2001)	Cambio vinculado al futuro utópico
(J.E Borbuto, 2000)	*Cambio como método de supervivencia *Resistencia al cambio
(Sándoval, J, 2015)	* Cambio por tensión final o por crisis * Cambios no planificados
(Burke & Litwin, 1992)	Cambios profundos o de segundo orden

Elaborado por: autora, Mayo 2019

### **1.7 Participación y Desempeño**

Como se señaló anteriormente la participación es una de las dimensiones que forman parte del enfoque estratégico de la sostenibilidad institucional. Es una dimensión que transversaliza todos los procesos que buscan ser sostenibles. A través de la participación se abre la posibilidad de ejercer influencia y poder: el poder de influenciar contenidos, planes, políticas, proyectos, programas, presupuestos, etc. (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001). Lo que quiere decir que la participación permite influenciar procesos sostenibles dentro del cambio organizacional.

La participación se construye a partir de espacios que la generen, como el trabajo en equipo que propicie el aprendizaje, la innovación, la creatividad, apropiación y fortalecimiento del tejido social institucional. El CMT al tener una carga comunitaria, tiene un tejido social muy fortalecido, lo que propicia que exista mucha disposición de participación y contribución en cualquier proceso que

pueda afectar positiva o negativamente la institución. De esta manera el grupo humano es el protagonista del cambio organizacional y el fundamento de la sostenibilidad institucional. Los espacios de participación permiten una contextualización de la realidad del entorno a la que pertenecen, para así buscar respuestas afirmativas a las demandas sociales, teniendo así mayor credibilidad y legitimidad. En este sentido, una organización no puede ser sostenible sin procesos participativos internos y externos (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

Por otra parte, el desempeño tiene como elementos la intensidad, dirección y persistencia en cuanto al esfuerzo que una persona realiza para alcanzar un objetivo específico. La intensidad referida a lo enérgico del intento de una persona, que tiene influencia sobre su desempeño. Tomando este elemento en relación a la calidad de intensidad que se debe direccionar con el cumplimiento de las metas de una organización y ser consistente con éstas. En última instancia, la persistencia es la cantidad de tiempo que una persona mantiene el esfuerzo, alguien muy motivado mantiene este elemento hasta lograr alcanzar el objetivo propuesto (P.Robbins & A.Judge, 2009). Por lo cual, para que exista un buen desempeño en los trabajadores del CMT es importante involucrar a aquellos que forman parte de la misma y se sientan identificados con los objetivos de la organización, para que se apropien de estos y lo cumplan con motivación.

El desempeño va de la mano de la satisfacción laboral de los trabajadores. El desempeño depende y se relaciona con algunos factores, como: el compromiso, la cohesión grupal, la ética profesional, la adaptabilidad, la proactividad, la estabilidad, la continuidad, la eficiencia y productividad (Torres & Rodríguez ,2016).El desempeño va estrechamente relacionado con el clima laboral y la cultura organizacional. Los mismos que dan a los trabajadores las condiciones necesarias para el buen desarrollo y bienestar dentro de su ámbito laboral.

### **1.7.1 Componentes de la efectividad y el desempeño**

La cultura organizacional es un determinante del desempeño de los trabajadores, lo que tiene relación directa con la efectividad de gestión de la organización, y también tiene impacto sobre la salud, el entusiasmo, el compromiso, y la flexibilidad de los trabajadores. Algunas corrientes de investigación postulan cuatro componentes que tienen influencia sobre el desempeño y la efectividad.

Fey y Denison (2003: 688) compilan la caracterización de estos componentes: 1) Involucramiento: las organizaciones con mayor efectividad facultan a la gente, organizan equipos y desarrollan capacidades humanas (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). Los trabajadores están comprometidos con su labor dentro de la organización, lo que se relaciona con el alto sentido de pertenencia, tienen un papel participativo y son tomados en cuenta en la toma de decisiones y relacionan sus metas individuales con las de la organización.

(Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995). 2) Consistencia: normas, valores, rituales, símbolos, hábitos, líderes, representantes, y un grupo humano con capacidad de realizar acuerdos referentes a la razón de ser de la organización (Block, 1991). Factor que genera estabilidad y por lo tanto integración interna gracias a la consistencia de la identidad de la organización y la forma de pensar de los trabajadores. 3) Adaptabilidad: sentido de resiliencia al cambio y abierta a transformaciones (Kanter, 1983). 4) Misión: las organizaciones con gran desempeño son aquellas que tienen su propósito, objetivos, misión, visión a futuro muy claros y sin ambigüedad (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994).

Para que exista una sostenibilidad institucional con espacios para la participación, es indispensable ver a la misma bajo la visión holística desde una formación crítica que asume una visión contextual. En la que un sistema está constituido por la convergencia de un devenir histórico, una trama compleja de relaciones (tejido social) y las diferentes realidades a las que pertenece cada actor social y por medio las cuales interpreta el mundo (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheez, 2001). Generar la participación y el compromiso de los trabajadores es un reto para las organizaciones, para lograr concretar procesos y cambios sostenibles en el tiempo.

## **1.8 Desde dónde comprender el Cambio organizacional en coherencia con la Gestión Social**

El cambio organizacional es un fenómeno por el que atraviesan todas las organizaciones para continuar existiendo, y tener prevalencia dentro de la sociedad. Comprender el cambio organizacional desde los Estudios Críticos de Gestión nos permite estudiar el cambio desde una visión humana. Esta visión enfatiza en el impacto que genera el fenómeno sobre las personas que conforman una organización. La investigación está realizada desde un enfoque de la gestión social que considera a la sostenibilidad institucional como el paradigma que visibiliza el cambio organizacional para superar la vulnerabilidad organizacional.

Desde la Gestión Social, la estrategia básica para construir sostenibilidad institucional, es la participación de los actores sociales. Partiendo de este argumento, el estudio desarrollado concibe que el proceso de cambio que tuvo lugar en el CMT requiere de la participación de los actores para poder ser sostenible. Considerando que el centro del ejercicio de la Gestión Social reside en los seres humanos; el proceso a través del cual el Centro del Muchacho Trabajador cambió, tuvo efectos en las personas que lo conforman. Estos efectos tienen consecuencias directas en su desempeño laboral.

La postura de los Estudios Críticos de Gestión, es muy integradora en cuanto a caracterizar el fenómeno de cambio organizacional. Centra su atención en los actores sociales como protagonistas de la transformación de la realidad de las organizaciones. Transformación que debe ser realizada con el propósito de mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la organización y miembros. El cambio es un proceso de emancipación, empoderamiento, transformación, en el que las personas puedan decidir sobre la realidad en la que se encuentran inmersos.

Los procesos de cambio sin participación, son insostenibles. La participación es una dimensión estratégica transversal de la sostenibilidad organizacional. Esta dimensión fortalece el tejido social de una organización y posibilita que cualquier proceso, toma de decisión o cambio que se realice, pueda ser el más adecuado para la organización y que tenga perdurabilidad en el tiempo. El desempeño es un factor que permite identificar el grado de satisfacción que tiene un trabajador dentro de su espacio de trabajo y lo que le motiva a tener un buen o mal desempeño. Desde estos supuestos, se contestará la pregunta de investigación.

¿Cuáles son los efectos del proceso participativo en el cambio organizacional, sobre el desempeño de los trabajadores del Centro del Muchacho Trabajador (CMT) en el periodo 2015-2018?

## 2. CAPÍTULO II:

### Metodología

Para el proceso de investigación se empleó una metodología mixta. La cual está compuesta por herramientas cualitativas y cuantitativas. El uso de la metodología mixta permite el cruce de datos estadísticos, con información descriptiva que facilita el análisis e interpretación de la información.

En cuanto al ámbito cuantitativo, en la recolección por medio de la encuesta permitió obtener opiniones de actores sociales que se encuentren inmersos dentro de la realidad a ser investigada, ya que se toma en cuenta la interacción que existe entre el individuo, la familia y la sociedad (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). La recolección de datos se centró en los trabajadores del CMT, que son los actores que proporcionaron la información necesaria para el análisis de los efectos del cambio.

En el ámbito cualitativo se utilizó técnicas descriptivas, el diseño planteado corresponde al paradigma Fenomenológico. Ésta perspectiva, según Taylor y Bogdan (1984), se basa en una fenomenología esencial: “Para el fenomenólogo, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. La tarea del fenomenólogo [...] es aprehender este proceso de interpretación. El fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de las personas”. El propósito fue realizar un trabajo contextual en el que se refleje la realidad construida desde la percepción de los actores sociales.

En concreto se utilizó diferentes herramientas dentro de la metodología mixta, que permitió recolectar la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación, con una población de trabajadores determinada. Las herramientas son las siguientes:

1. Revisión bibliográfica
2. Encuesta
3. Entrevista semi estructurada
4. Grupos focales

#### 2.1 Criterios metodológicos generales

Ninguna de las herramientas metodológicas se aplicó a los nuevos directivos, ni a las personas que llevan menos de un año trabajando dentro de la institución; pues se considera no podrían emitir un criterio personal del proceso de cambio, ya que no formaron parte del mismo desde el inicio. Es decir no se los considera infamantes clave.

Las herramientas y metodologías descritas anteriormente, fueron revisadas y aprobadas por el director ejecutivo y el director adjunto del CMT. Los mismos que autorizaron la aplicación de las herramientas dentro de la organización.

Todas las herramientas serán aplicadas de forma totalmente anónima lo que garantizará la confidencialidad de la información. En el momento de la aplicación de las herramientas se socializarán las intencionalidades, motivos y objetivos de la investigación y el carácter únicamente académico.

## **2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, responden a una metodología mixta, que permitió cruzar los datos cuantitativos e índices con datos cualitativos. Para realizar un proceso de investigación más profundo y sin sesgos de información, que enriqueció el análisis.

### **2.2.1 Revisión bibliográfica**

La revisión bibliográfica fue una herramienta que posibilitó la indagación de aquellas investigaciones que se han realizado acerca de la temática de cambio organizacional. Esta revisión aportó en la delimitación del tema y la identificación de la pertinencia de realizar una investigación de esa índole, en coherencia a generar un aporte a la organización de estudio y al medio académico.

La información para la construcción del marco teórico del trabajo se realizó por medio de un proceso de investigación exploratorio, con el objetivo de tener un acercamiento a las diferentes posturas de la construcción del concepto teórico de cambio organizacional que se alinee más con la realidad del CMT. La postura de los Estudios Críticos de Gestión se utilizó como sustento teórico de la investigación.

De igual manera la revisión bibliográfica permitió realizar una contextualización del CMT respecto al proceso de cambio organizacional. Se realizó una revisión histórica de los 54 años de funcionamiento de la organización, dentro de la cual se construyó una línea de tiempo dividida en periodos de diez años y desde el año 2015 en donde inicia el cambio organizacional se dividió en un periodo de cada año. Se identificó el inicio del cambio en el 2015, porque en ese se reconoció la necesidad de realizar un cambio.

La línea de tiempo permitió caracterizar el proceso de cambio y las diferentes transformaciones que el CMT ha tenido hasta la actualidad. El recorrido histórico permitió caracterizar a la organización, la población con la que trabajan, los programas y servicios ofrecen y que les distingue de otras organizaciones sociales. Esta información fue recolectada de: la página web del CMT, del estudio de impacto que se realizó en el año 2016, en la consultoría social y educativa, en la consultoría del Plan de Emergencias del año 2015 y del informe de actividades 2017.

### **2.2.2 Encuesta**

La encuesta fue la única herramienta cuantitativa que se utilizó para la recolección de datos. Esta metodología buscó recoger la información mediante criterios cerrados que posibilite tener un panorama numérico del fenómeno de cambio organizacional. El propósito del uso de esta herramienta fue poder recolectar más información, realizando la encuesta a la mayor cantidad de trabajadores. La información que se busca obtener es acerca de las diferentes perspectivas de los efectos que el cambio organizacional ha tenido sobre los trabajadores del CMT; sobre sus vidas a nivel laboral y personal. La encuesta se construyó en base al cuestionario de “WENS”. (Revisar anexo 11)

La encuesta fue aplicada por medio de un formulario virtual y constó de cuatro segmentos: motivación y satisfacción, participación y toma de decisiones, actitud al cambio y sostenibilidad. Temáticas de medición construidas de acuerdo a los objetivos de la investigación. La encuesta fue realizada de manera anónima y garantizando la confidencialidad de la información, por tal razón, no se realizó ningún consentimiento informado.

### 2.2.2.1 Criterios de selección para la encuesta

Esta herramienta de recolección de información fue utilizada con el objetivo de obtener mayor información a nivel general de las percepciones de los trabajadores respecto a los efectos del cambio. De esta manera, uno de los criterios de selección es que esta encuesta se la realizó al 20% de trabajadores del CMT, que corresponde a 23 trabajadores de 112 que son toda la nómina, los mismos que son una muestra representativa para el uso de esta herramienta. No fue pertinente realizar un cálculo de muestra porque el otro porcentaje de trabajadores fue seleccionado para las otras herramientas de recolección de información.

Esta población fue elegida puesto que tienen mayor facilidad para el uso de los medios electrónicos, ya que la encuesta fue llenada por medio de un formulario virtual, para mayor facilidad de difusión.

Se eligieron trabajadores con más de diez años de experiencia dentro de la organización, capaces de emitir un criterio de los cambios que se han generado a lo largo de los 54 años de la organización.

También se realizó la encuesta a cinco trabajadores con menos de diez años dentro de la organización para que se pueda evidenciar su percepción del cambio dentro del periodo del que llevan trabajando.

En el siguiente cuadro se podrá visualizar los años que llevan las personas trabajado dentro del CMT:

**Figura 1: Información de la población encuestada**



Elaborado por: autora, Junio 2019

Fuente: Gráfico de la encuesta acerca de los efectos del cambio organizacional realizado en el CMT.

Los trabajadores encuestados se caracterizan por haber trabajado entre 11 a 20 años dentro de la institución, seguido por personal que ha trabajado entre 21 a 30 años en la organización. Estos datos reconocen una de las fortalezas del ámbito laboral del CMT, la baja rotación del personal debido a la permanencia voluntaria de los trabajadores dentro. Esta fortaleza se puede deber algunas de las características del personal del CMT, como:

Ser ex miembros del CMT; tener a familiares como miembros o beneficiarios, tener una relación cercana con los fundadores, sentirse parte de la organización, identificarse y apropiarse de la obra, no tener otra oportunidad laboral por falta de formación superior. <sup>6</sup>

### **2.2.3 Entrevista Semi-estructurada**

La entrevista semi-estructurada se construyó a partir de un esquema base de aquella información que se buscó obtener, se generó un esquema de preguntas abiertas y modificables que sirvieron como guía durante el proceso de entrevista. La herramienta, permitió el diálogo en el que surgieron nuevas preguntas y otras que fueron omitidas, siendo así un proceso más flexible y que abordó mayor información. (Revisar anexo 10)

La metodología cualitativa permitió profundizar en los resultados de la metodología cuantitativa, entendiendo los diferentes significados e interpretaciones que los actores realizaron acerca de la realidad en la que se encuentran inmersos. La entrevista semi-estructurada fue una de las herramientas que permitió relacionar los resultados obtenidos en los datos cuantitativos, con la expansión de la información recolectada en las entrevistas. La entrevista buscó justificar, describir, caracterizar y relatar aquellos efectos que ha generado el cambio organizacional en sus vidas. Este insumo permitió tener una visión histórica, crítica y real del cambio organizacional por el cual está pasando el CMT.

La entrevista fue coordinada con cada uno de los participantes de acuerdo a los horarios de trabajo. Cada entrevista duró aproximadamente una hora, y fue grabada con consentimiento del

---

<sup>6</sup> “Yo soy un trabajador, pero antes yo fui miembro, entonces le conocí a su director, el Padre Juan Haligan y a la madre Miguel” (Entrevista1, 2019)

entrevistado, para facilitar el proceso de transcripción y análisis de información. No se firmó ningún consentimiento informado, puesto que, las entrevistas tienen un carácter de anonimato.

**2.2.3.1 Entrevista  
sus criterios de**

Área	# Personas
Dirección Administrativa	2

**semi- estructurada y  
selección**

Los informantes  
aquellas personas que  
experiencia,  
vivencias e

calificados son  
por medio de su  
conocimientos,  
información clave

referente a la investigación que se llevará a cabo. Ellos son una fuente importante de información e influencia sobre otras áreas, personas o campos donde se puedan identificar diferentes escenarios y perspectivas para la investigación. En el caso del estudio realizado, los entrevistados cumplieron los siguientes parámetros:

- Tener la apertura para participar anónimamente dentro de este proceso de intervención.
- Siete personas representativas dentro de cada área de trabajo del CMT.
- Trabajadores que tienen más de diez años dentro de la organización.
- Trabajadores que tienen una visión imparcial y que pueden representar las percepciones y opiniones de las personas que forman parte de su área o equipo de trabajo.

***Tabla 3: Trabajadores seleccionados para la entrevista semi estructurada***

Educación	1
Pastoral	1
Dirección social/relaciones familiares sanas y seguras	2
Salud	1
Total	7

Elaborado por: autora, Junio 2019

Dentro de las entrevistas semi estructuradas salieron a la luz varios problemas de la estructura y funcionamiento del CMT. Estos datos que pueden afectar la percepción de los nuevos directores hacia las personas entrevistadas. Por este motivo y para la protección de los entrevistados, las transcripciones de las entrevistas no se incluyeron dentro del trabajo.

#### **2.2.4 Grupo Focal**

Otra de las herramientas que se utilizó dentro de la metodología cualitativa, son los grupos focales, los mismos que permitieron recoger las diferentes percepciones de los trabajadores respecto al cambio organizacional. Por medio de este instrumento se buscó potenciar los procesos participativos para la recolección de información, en el que las opiniones, comentarios y aportes que se pudieron generar dentro del grupo focal, se construyeron de una manera dinámica y dentro de un ambiente de confianza.

El grupo focal buscó dentro de su implementación, desarrollar diferentes estrategias, modalidades, herramientas o instrumentos de carácter dinámico para generar una recolección de información participativa. Se utilizaron las siguientes: lluvia de ideas, línea de tiempo, línea de actores representativos dentro de este periodo de cambio. Las técnicas se acompañaron por una serie de preguntas flexibles que permitieron direccionar el grupo focal y las actividades dentro del mismo. (Revisar Anexo 1)

Finalmente, con los datos levantados se construyó una narrativa analítica que dio cuenta de los efectos del cambio organizacional sobre el desempeño de los trabajadores. Insumo que sirvió para

construir un marco de gestión estratégico del cambio, en el que se tomó como principal herramienta de sostenibilidad institucional, la participación de los actores sociales como motor del cambio

<b>Dirección</b>	<b>Área</b>	<b># de trabajadores</b>
<b>Dirección administrativa de servicios generales. (Revisar Anexo 2)</b>	Guardianía	17
	Limpieza	
	Mantenimiento	
<b>Dirección administrativa de</b>		13

organizacional.

#### **2.2.4.1 Criterios de selección para grupo focal**

Los criterios de selección que permitieron la selección de los trabajadores destinados para el grupo focal son los siguientes:

- Trabajadores con más de cinco años de experiencia de trabajo dentro de la organización.
- Trabajadores a los que se les dificulta el uso de la tecnología, por lo que el formulario virtual no era una herramienta oportuna para la recolección de información dentro de esta población.
- Trabajadores a los que les gusta participar dentro de procesos tipo taller, como es el caso del grupo focal.

*Tabla 4: de trabajadores seleccionados*

<b>carpintería. (Revisar Anexo 3)</b>		
---------------------------------------	--	--

Elaborado por: autora, Junio 2019

El grupo focal abrió un espacio para la participación de los trabajadores. Los involucrados se sintieron libres para generar diferentes sugerencias acerca de lo que se puede implementar en la organización. Se identificó dentro de este espacio que los trabajadores tienen profundo conocimiento acerca de la organización y se encuentran dispuestos a participar cuando existe el espacio que lo promueve.

*Tabla 5: Matriz de planificación de la Metodología*

<b>MATRÍZ DE PLANIFICACIÓN</b>				
<b>Organización:</b> Centro del Muchacho Trabajador				
<b>Nombre del responsable:</b> Daniela Aldas		<b>Periodo de Planificación</b> <b>(Junio –Julio 2019)</b>		
<b>Herramienta o Instrumento</b>	<b>Población</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Revisión Bibliográfica	Ninguna	Revisión de las investigaciones que se han realizado respecto al tema.	1 semana	Daniela Aldas
		Revisión de los diferentes enfoques respecto a la temática	1 semana	Daniela Aldas
		Selección de los enfoques y teorías	1 semana	Daniela Aldas
		Revisión de los estudios, historia y consultorías deferente a la organización	1 semana	Daniela Aldas
Encuesta	23 trabajadores	Construcción de la herramienta	1 semana	Daniela Aldas
		Prueba piloto	3 días	Daniela Aldas
		Correcciones de la herramienta	1 día	Daniela Aldas
		Presentación de la nueva versión para aprobación.	1 día	Daniela Aldas
		Aprobación de la aplicación de la herramienta	1 semana	Daniela Aldas
		Envío del formulario en línea	1 día	Daniela Aldas
		Aplicación del formulario	2 semanas	Daniela Aldas
		Aplicación asistida del formulario	5 días	Daniela Aldas
		Acompañamiento y monitoreo de aplicación	1 semana	Daniela Aldas
Entrevista semi-estructurada	7 trabajadores	Construcción de las herramienta	1 semana	Daniela Aldas
		Prueba piloto	3 días	Daniela Aldas
		Correcciones de la herramienta	1 día	Daniela Aldas
		Presentación de la nueva versión para aprobación.	1 día	Daniela Aldas
		Aprobación de la aplicación de las herramienta	2 semanas	Daniela Aldas
		Coordinación con el trabajador para la aplicación de la entrevista.	4 días	Daniela Aldas
		Aplicación de la entrevista	2 semanas	Daniela Aldas
Grupo focal	17 trabajadores de servicios generales	Construcción de la herramienta	1 semana	Daniela Aldas
		Prueba piloto	3 días	Daniela Aldas
		Correcciones de la herramienta	1 día	Daniela Aldas
		Presentación de la nueva versión para	1 día	Daniela Aldas

		aprobación.		
		Aprobación de la aplicación de la herramienta	1 semana	Daniela Aldas
	13 trabajadores de carpintería	Coordinación con los jefes de cada área, para la realización del grupo focal (fecha y hora)	1 día	Daniela Aldas
		Ejecución del grupo focal	2 días	Daniela Aldas

Elaborado por: autora, Junio 2019

### **3. CAPÍTULO III: Caracterización del proceso de cambio**

En este segmento, se responderá al primer objetivo específico de la investigación el cual es: ¿Cuáles son las características del proceso de cambio en el CMT? para responder esta pregunta primero se definió lo que es una organización, resaltando el papel fundamental de los seres humanos como base para la construcción y funcionamiento de estas. Posteriormente se contextualizó a la organización estudiada. Se detalló el tipo de organización, el directorio el organigrama y el modelo de trabajo.

Después para dar cuenta del proceso de cambio, se utilizó una línea de tiempo, desde la fundación del CMT, pasando por el crecimiento del centro, y describiendo los hechos que formaron parte del proceso de cambio y reestructuración. La línea de tiempo realiza una narrativa analítica; por medio de la descripción de los sucesos, hechos y transformaciones busca caracterizar de qué manera se dio el proceso de cambio.

#### **3.1 Descripción de la organización bajo estudio, Centro del Muchacho Trabajador (CMT)**

Todo aquello que realiza el ser humano está ligado a una organización, lo que a su vez hace referencia a modos de organizar y estructuras organizativas por las que transcurren nuestras vidas cotidianas. Las organizaciones hablan de cómo vivimos, de dónde lo hacemos, con quién, de qué manera, de lo que pensamos y cómo nos comportamos. Una organización hace referencia a entidades sociales, despliega unas metas comunes para sus integrantes, exhibe actividades coordinadas entre sí

y se vincula bajo distintos grados de intensidad con un ambiente externo (Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017).

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (Richard L. Daft, 2011).

Las organizaciones son realidades socialmente construidas y que por lo tanto pueden ser socialmente transformadas por los actores sociales que se encuentran inmersos dentro de estas realidades, generando de esta manera cambios (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001).

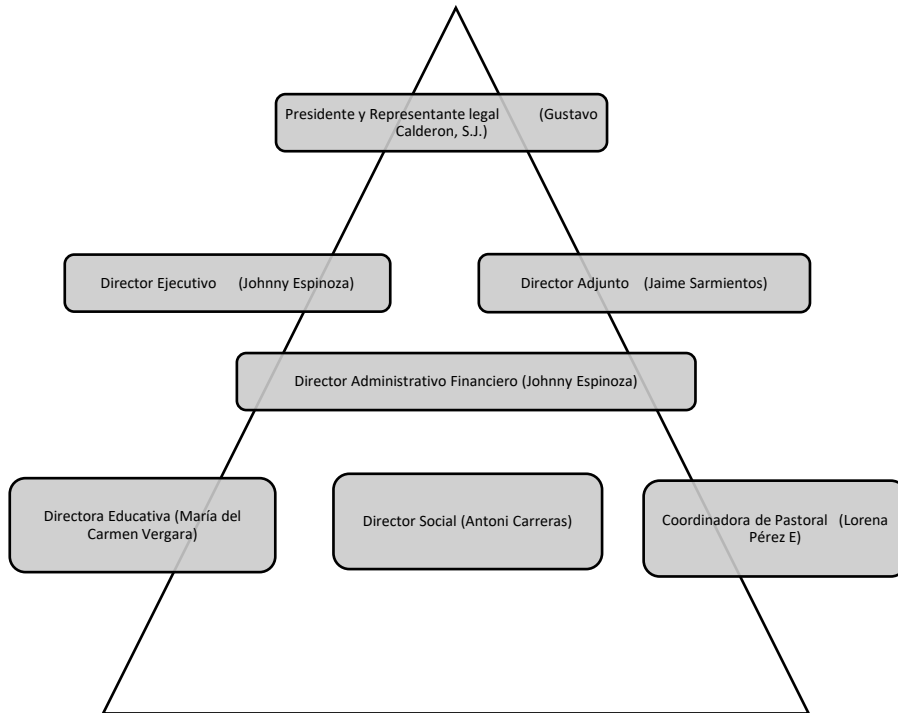
El CMT es una organización social de la Compañía de Jesús que se define como una “Familia de Familias” que tiene como objetivo acompañar al niño trabajador y su familia en la vivencia de valores y la superación de la pobreza. Es una obra que tiene como base de su gestión el desarrollo y el fortalecimiento de los actores sociales, mediante el cambio de actitudes y comportamientos a través de programas de formación (CMT, Centro del Muchacho Trabajador, 2019).

La obra es financiada principalmente por la cooperación institucional nacional e internacional, que conoce el servicio que realiza el centro a favor de la población vulnerable de Quito-Ecuador (PwC, 2017).

A pesar de todos los retos que conlleva administrar una organización sin fines de lucro. El CMT, en sus 54 años de funcionamiento ha albergado a más de 5.000 familias de niños trabajadores y ha aportado a la industria local con más de 3.000 técnicos calificados (CMT, CMTweb, 2019).

### 3.1.1 Directorio

*Figura 2: Directorio del CMT 2019*



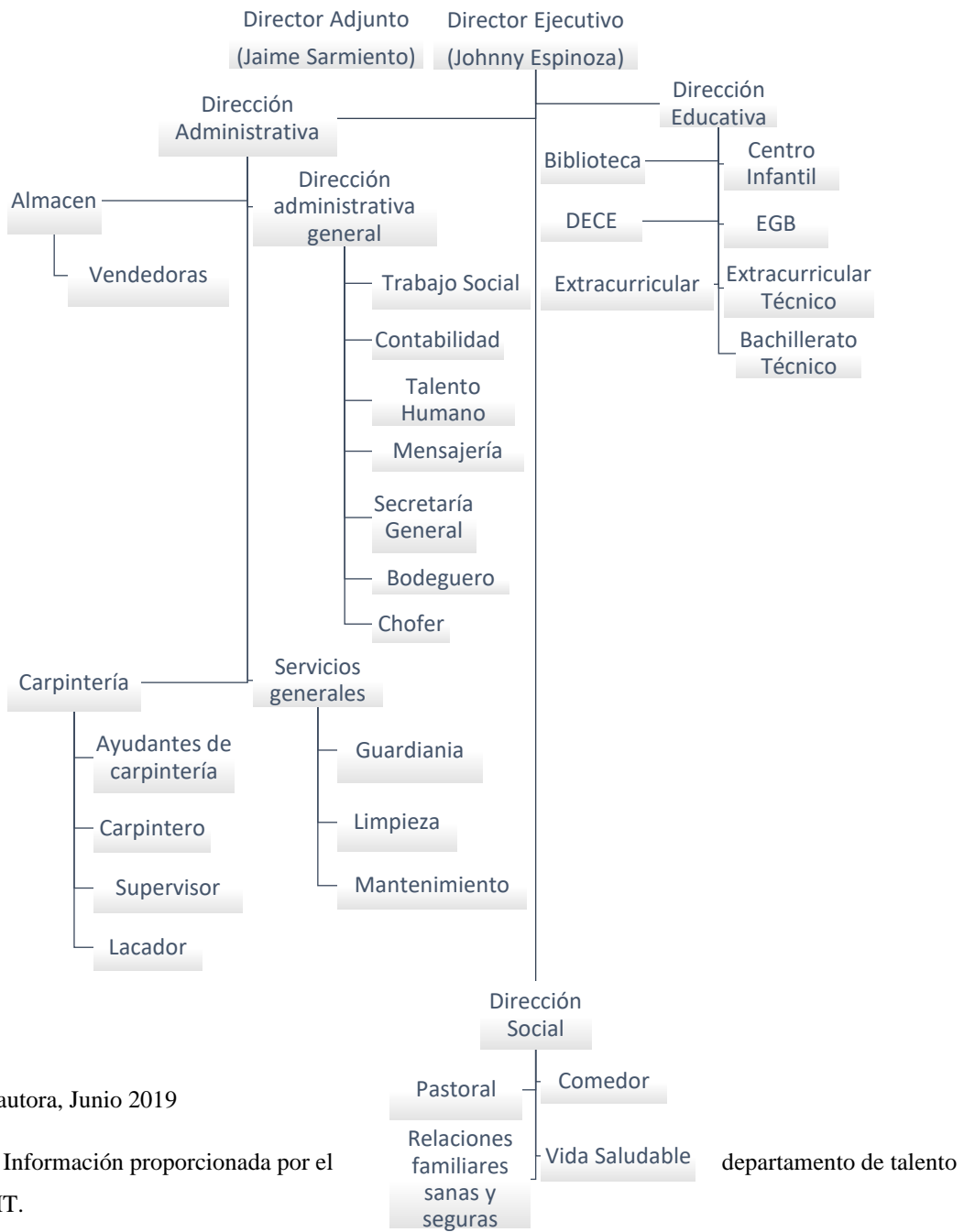
Elaborado por: autora, Junio 2019

Fuente : Información recogida de la página Web del CMT

### 3.1.2 ORGANIGRAMA

Las unidades y cargos que componen al Centro del Muchacho Trabajador son las siguientes:

**Figura 3: Organigrama del CMT**



Elaborado por: autora, Junio 2019

Recuperado de: Información proporcionada por el humano del CMT.

### 3.1.3 Modelo de trabajo del CMT

El modelo de trabajo del Centro del Muchacho Trabajador ubica a las familias vulnerables como su principal objetivo y razón de ser.

Los servicios que se entregan a las familias son clasificados en cuatro áreas:

1. **Nutrición y Salud**: programa materno infantil “Gota de Leche”, servicio de alimentación para la familia, salud, capacitación, etc.
2. **Educación**: Centro de Educación Infantil, Educación General Básica, Bachillerato Técnico, Formación Extracurricular Técnica y la formación en valores para promover una espiritualidad transformadora.
3. **Formación y acompañamiento**: Acompañamiento personal a cada familia participante, afiliada, incluye: fomento del ahorro y emprendimiento productivo, brindar espacios de ocio sano en familia, etc.
4. **Comunidad**: Fomentamos el trabajo en red con organizaciones públicas y privadas, con el objetivo de generar territorios inclusivos y amigables con el medio ambiente donde viven nuestras familias (PwC, 2017).

Estas cuatro áreas estratégicas de gestión fueron reestructuradas tras los diferentes cambios y transformaciones por los que ha pasado el CMT en el periodo 2017-2018. En este periodo solo se realizaron cambios en la gestión institucional; sino también en la estructura y funcionamiento interno y externo del CMT. Éstos han buscado responden las realidades complejas que existen dentro del contexto del CMT, y que han permitido modificar e innovar su accionar para transformar la vida de las familias a través de la educación y espiritualidad (PwC, 2017).

Este modelo de trabajo es realizado a manera interdisciplinar e integral con cada una de las áreas que conforman el CMT, y conjuntamente con las familias, fomentando así procesos participativos en donde las familias sean protagonistas de su propia transformación.

### **3.2 Línea de tiempo del cambio organizacional. (Revisar anexos 5 y 9)**

#### ***1964-1974: Inicio de la obra***

“El amor se ha de poner más en las obras que en las palabras” expresó Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús en 1534; abriendo así un camino de servicio a los demás. Con esta visión, en 1964, el padre Juan Halligan S.J. creó un servicio de atención a niños lustrabotas del Centro Histórico de Quito en un gran desván de la Iglesia la Compañía. Durante sus primeros años se crearon los comedores, los primeros grados de la escuela primaria, servicio de salud y talleres de

carpintería y zapatería. El propósito inicial del CMT fue el desarrollo integral de las familias del niño trabajador. Más tarde la Madre Miguel Conway se unió a esta ardua misión, iniciando con la colaboración de las Hermanas de la Caridad de la Santísima Virgen María (BBVM) (PwC, 2017).

En la década de los 70 se inauguró la primera sede propia del CMT en el centro de Quito (La Marín) y también el programa integral de formación con las familias de los niños y los servicios y programas incluyendo el centro infantil, educación de adultos y capacitación en varias ramas técnicas, donde estaban afiliadas 200 familias (PwC, 2017).

### ***1978-1990: Ampliación de la cobertura de la obra***

En 1978 se inicia la construcción de la segunda sede en Cotocollao, gracias a la contribución de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), los cuales cubrieron los gastos y equipamiento del primer año de funcionamiento del centro. De esta manera, el segundo centro fue abierto en el año de 1981, permitiendo la ampliación de la cobertura del centro a 400 familias afiliadas y abriendo el programa de niñas (PwC, 2017).

Alrededor del año 85 se creó la fundación Family Unity International (FUI) adscrita a la Arquidiócesis de Milwaukee para la búsqueda de fondos en Estados Unidos, la cual sería una de las principales ayudas económicas para el centro. En 1987 se iniciaron los cursos de formación técnica en panadería y plomería (PwC, 2017).

A partir de los años 90 los títulos de los talleres de educación técnica del CMT fueron iniciados por parte de la Junta de Defensa del Artesano y del Ministerio de Educación. También se emprendió la “minga” como instrumento de solidaridad y participación de las familias afiliadas (PwC, 2017).

### ***1990-2007: Ampliación de servicios***

Desde 1994 se ampliaron los servicios de salud con el Laboratorio Clínico e iniciaron los cursos de formación de Promotoras de Salud. Posteriormente se inició la Escuela de Negocios, el programa de capacitación de microempresarios y la entrega de préstamos (PwC, 2017).

En el año 2002 el CMT incorporó a sus actividades el Programa Gota de Leche, producto de la donación del edificio (CMT, CMTweb, 2019).

El CMT respaldó su accionar transformador mediante las leyes ecuatorianas vigentes en ese periodo de tiempo, logrando la dignificación del trabajo en niños, niñas y adolescentes trabajadores. En el 2003 se aprobó en el Código de la Niñez y Adolescencia, una nueva concepción jurídica y ética en concordancia con la Convención. Una de las organizaciones que acompañó todo este proceso es el Programa del Muchacho Trabajador (PMT) del Banco Central del Ecuador, creado en 1983, como unidad encargada de administrar recursos destinados a proyectos de educación, capacitación y producción dirigidos al desarrollo integral de la niñez y juventud de escasos recursos económicos. A partir de la aprobación de la Convención sobre los Derechos de la Niñez en 1990, el PMT asume el compromiso de vigilar, defender y exigir el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y jóvenes trabajadores y de barrios urbano marginales, a través de dos procesos: el de Movilización y Concertación Social, y el Formativo Pedagógico (Pico, I; Sánchez, R. ,2010).

### ***2007-2014: Reposicionamiento del CMT***

Uno de los aspectos que afrontó el CMT es respecto a su posición en relación al trabajo infantil. El marco regulatorio nacional e internacional estaba orientado a la erradicación del trabajo infantil y por tanto si el CMT con su discurso no se alineaba a la legislación ecuatoriana, se encontraba en riesgo de ser sancionado.

En el año 2014 Center For Working Families (C4WF), antes denominada Family Unity International (FUI) .Se constituye como una organización legal e independientemente.

Durante los periodos (1990-2010), se trabajó en reposicionar el nombre del CMT, sistematizar y validar su experiencia. También se publicó un estudio de impacto y se potenció la participación en espacios públicos de defensa de los derechos de la infancia y de lucha por la erradicación de la pobreza. Hasta el 2014, se logró atender a más de 6 mil familias (PwC, 2017).

El CMT se caracterizaba por ser una organización que respondía a las complejidades y problemáticas de ese tiempo, atendiendo únicamente a población de muchachos trabajadores y alineados a leyes que legalizaban el trabajo infantil, la institución logró ser sostenible en ese entonces.

Es importante mencionar que, si bien el CMT estaba conformado por varios programas, no se trataba de un gran programa en sí, sino de una propuesta de transformación de vidas, una alternativa de acompañamiento a los menores de edad y a sus familias. La pedagogía que se movía en el CMT, estaba basada en algunos pilares importantes de cara a responder a una sociedad excluida, mismos que son: la transformación desde la educación como acto de amor, el aprender haciendo, la consideración de los derechos y necesidades de las niñas y niños, la idea de trabajo digno, necesario y creativo, y la generación de oportunidades para la mejora de las condiciones familiares. Todos estos elementos metodológicos junto con algunos valores que permeaban los diversos programas (lealtad, formación personal, familia, educación/instrucción, religión, economía, trabajo, salud, recreación y vivienda), adquieren para la gran familia del CMT(CMT 2008).

El CMT contaba con 209 colaboradores que atendían a un promedio de 400 familias –2.000 personas– en sus tres bases de operación: 2 religiosos; 4 religiosas; 14 coordinadores de programas; 100 maestras, maestros e instructores técnicos; 13 profesionales de salud, 9 administrativos; 52 personas en mantenimiento y servicios y 15 voluntarios (CMT, CMTweb, 2019)

Para el CMT, la familia es de particular importancia e implica un proceso de valorización, reivindicación y liberación. Este componente puede ser, por tanto, el plus más importante de esta organización, dado que expresa una particularidad que trasciende la mera educación formal en la que se inscriben tanto la escuela como las actividades extra curriculares. Los testimonios de sus exalumnos quienes comparaban al CMT con un hogar con padre, madre y muchos hijos en los que todos se sentían parte de la misma familia dan fieles muestras de ello (CMT 2014).

Frente a toda la historia y antecedentes que se han descrito anteriormente, es importante destacar que la trayectoria del CMT, le ha permitido posicionarse como un referente del accionar en favor de niños/as trabajadores. Su historia es respetada y valorada local e internacionalmente por organismos de cooperación.

### ***Caracterización del periodo de dirección del Padre Juan Haligan y Madre Miguel (1964- 2014)***

La dirección del Padre Juan Haligan y Madre Miguel fue la más duradera a lo largo de la trayectoria del CMT. Ellos fueron los fundadores de la obra y su dirección tuvo características positivas y negativas.

*“El padre y la madre se rodearon de gente que solamente se aprovecharon de ellos, son ciertas personas que estuvieron siempre a lado de él y solo para beneficio de ellos o de ciertas familias, bajo causas que no eran justas.”* (Entrevista4, 2019)

**Tabla 6: Cuadro de caracterización de dirección de Padre Juan Haligan y Madre Miguel**

<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
El CMT estaba constituido para la familia.	Desvinculación de los estudiantes y familias porque la oferta educativa solo era hasta décimo año o se ofrecían únicamente alguna rama artesanal de estudio, y no existía bachillerato ni ampliación de oportunidades para estudios superiores.
Los directores siempre interactuaban con los miembros y trabajadores del CMT. No realizaban un trabajo desde el escritorio.	Impagos por periodos de 3 o más meses seguidos.
Existían mayores espacios de reunión que fortalecían el tejido social del CMT(fútbol, básquet, juegos de mesa)	Insostenibilidad económica
Buenas relaciones entre jefes y trabajadores.	Exceso de personal
Compromiso de miembros y trabajadores. Por medio de la práctica de valores como: el aseo, voluntarismo, ahorro, lealtad, educación, mingas,etc.	Pagos excesivos para ciertos trabajadores.
260 trabajadores entre los dos centros.	Mala administración: falta de control, gastos innecesarios,
Muchos donadores y credibilidad institucional	Trato preferencial con ciertos trabajadores.
El área de salud contaba con medicamentos y odontología.	Resistencia al cambio
La institución bajo la tutela del padre Juan duró 54 años.	Asistencialismo y paternalismo

Elaborado por: autora, julio 2019

Esta dirección como parte de su gestión tuvo acciones y resultados positivos y negativos a lo largo de su periodo. Las gestiones positivas estaban ligados al fortalecimiento del tejido social por medio del trabajo con las familias. Las gestiones negativas están relacionadas por la mala administración, la falta de controles y la insostenibilidad económica.

La dirección del padre Haligan y la Madre Miguel fue el periodo más valora y representativo para los trabajadores y miembros del CMT. Su dirección no fue perfecta, sin embargo lograron subsistir por 54 años.

## **2015: Inicio del proceso de cambio**

El CMT se construyó respondiendo a las necesidades y demandas sociales del contexto en el que surgió. Sin embargo, ninguna organización puede quedarse estática en una misma manera de trabajo, porque los tiempos, las necesidades y las demandas cambian. Para ser sostenible una organización debe cambiar para adecuarse a la sociedad. (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001)

### **Característica 1: El cambio fue promovido por entidades externas.**

El proceso cambio como tal inició en el año 2015 desde la oficina de desarrollo de la Compañía de Jesús por medio de una consultoría; se realizó un plan de emergencia respecto a las diferentes problemáticas y realidades identificadas dentro de las líneas de acción en el CMT.

Los problemas identificados se relacionaron con la administración y gestión del CMT. La organización ya respondía a las nuevas demandas sociales, sino que permanecía con el mismo modelo de gestión con el que inició.

En una carta del 29 de junio del 2015 dirigida al Directorio del CMT, C4WF manifestó: *“la necesidad de adaptar al CMT a nuevos tiempos del Ecuador y el mundo animando a seguir con valentía para mover el CMT a un liderazgo ecuatoriano en el futuro”*. Las peticiones de cambio no solo provenían de la Compañía de Jesús, sino también de uno de los principales donantes que es C4WF.

Una de las decisiones más relevantes para el CMT, fue la del cambio organizacional. Los trabajadores identifican que este cambio fue promovido solo por los nuevos directores del CMT con un 47.8% y por entidades externas con un 17.4%. No existieron procesos participativos o consultivos para implementar el cambio (Cuestionario, pregunta N.3.8)

*“Todo este cambio fue tomado por personas externas, y hoy se encuentran personas externas que ni siquiera conocieron las raíces de la obra del CMT.” (Entrevista1, comunicación personal, 20 de junio del 2019)*

*“El cambio empezó en el momento que se hicieron cargo las personas que están aquí ahora, en este caso el momento que intervino la Compañía de Jesús, ahí fue cuando todo esto cambio. Susana Yépez fue la persona que provocó este cambio y la intervención de la Compañía de Jesús” (Entrevista1, 2019)*

En el año 2015 se incorporó a Susana Yépez como la nueva directora ejecutiva del CMT. Su dirección duró dos años aproximadamente.

*“La gestión me pareció buena de ella, buscaba fondos a nivel de proyectos, programas” (Entrevista1, 2019)*

*“Susana Yépez, era la directora ejecutiva y ella hizo muchas cosas, y desde que ya vinieron desde la Compañía. Entonces, desde que estuvo Susana Yépez ella apoyó mucho acá y los cambios por ejemplo hace tres años atrás es lo que empezamos con la implementaciones la metodología de inteligencias múltiples, ahí ya estuvo Susana Yépez y ella es la que arrancó con eso. Y también en el tiempo que ella estuvo, ya no cobrábamos sueldos atrasados, ya estábamos al día. Unos cinco años atrás, desde que asumió Susana Yépez de directora ejecutiva, desde ahí ya hubieron cambios, desde ahí ya no tenemos problemas de sueldos atrasados, que no es solamente de ahora.” (Entrevista6, 2019)*

**Tabla 7: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Susana Valencia**

<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
Evolución de la obra	El cambio fue implementado sin procesos participativos, únicamente por directivos y la Compañía de Jesús.
Fue ex miembro del CMT.	
Era jefa financiera y manejaba el departamento de desarrollo de proyectos y recaudación de fondos.	
<i>“Implemento un la parte de informática en la parte contable, no estábamos muy pegados a las normas contables, había</i>	

<i>ciertos desfases, entonces ella vino a tecnificar esa parte.” (Entrevista1, 2019)</i>	
Inició el proceso de auditorías, las cuales no se hacían hace más de 6 años.	
Hacía eventos artísticos para recaudación de fondos.	
Pagos puntuales de los sueldos.	
Promotora del cambio.	

Elaborado por: autora, Julio 2019

La dirección de Susana Yépez se caracterizó por ser una dirección afirmativa y reconocida por los trabajadores del CMT. Principalmente porque su gestión procuraba los fondos que beneficiaban a la organización y a los trabajadores, desde su administración los sueldos se pagaron puntualmente. Sin embargo, Susana buscaba realizar modificaciones en la administración del CMT. Este hecho generó un rechazo del equipo directivo<sup>7</sup> frente a la gestión de Susana Yépez.

*“A Susana nunca le dejaron actuar, el directorio siempre estaba en su contra, porque se tenía que hacer ajustes y cambio pero no le dejaron. Ella les insistía y les decía va a ver cambios, sino hacemos correctivos, ella planteo el cierre de la Marín, porque decía que no había, ahí nosotros nos empezamos a emparar de lo que estaba pasando.” (Entrevista3, 2019)*

La dirección de Susana Yépez terminó por conflictos con los padres fundadores, los cuales desaprobaban la gestión de la señorita Yépez.

## **Característica 2: Resistencia al cambio**

La intervención de agentes externos generó resistencia al cambio, desde los directivos hasta los trabajadores. El 43.5% de los trabajadores consideran que si existió resistencia al cambio por parte de las personas que conformaban el CMT. La intervención de la Compañía de Jesús, generó malestar en los directivos, porque se estaban sugiriendo modificaciones que ellos no estaban dispuestos a realizar, se sentían bien con su manera de administrar (Cuestionario, pregunta N.4.7)

*“El padre quería seguir administrando de la manera como lo hacía, diría que el padre también un poquito se obstinó, porque el padre tenía mucha confianza en el equipo que tenía.” (Entrevista1, 2019)*

<sup>7</sup> El equipo directivo estaba constituido por los antiguos líderes y los padres fundadores

El primer inconveniente dentro del proceso de cambio fue que el cambio no fue promovido por un agente interno, sino impuesto por agentes externos. Generando rechazo a los procesos de cambio.<sup>8</sup> Esto puede deberse a los egos frágiles los cuales ven al cambio como amenaza para su identidad de gestión y niegan el hecho de que su administración pueda estar mal (J.E Borbuto ,2000).

*“Los padres son unas personas mayores que probablemente ellos no querían cambiar ciertas cosas, que estaban como muy cerrados, porque no veían del enfoque del que las otras personas lo estaban haciendo.”* (Entrevista4, 2019)

*“Fue un asunto de que ya debía cambiar porque no podíamos dar un paso a la modernidad, porque teníamos muchas dificultades y problemas, debíamos dar un paso respecto al asunto del trabajo infantil, pero siempre había una resistencia por parte de los directores anteriores y nos tenían sumidos en una confusión, de su debemos estar con el gobierno o con las ideologías anteriores, entonces eso no nos permitía dar un paso.”* (Entrevista7, 2019)

Los fundadores eran el referente para los trabajadores, así que si los directivos tenían resistencia, los trabajadores también lo hacían. La resistencia al cambio se convirtió en un sentir del CMT, lo que fue un obstáculo para la implementación adecuada del cambio. El rechazo al cambio impide responder al nuevo contexto y las nuevas demandas sociales.

La resistencia al cambio es un de las principales causas del fracaso de los proyectos de cambio organizacional. Douglas Smith, en su obra Taking Charge of Change menciona que “[...ignorar...] la naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...” (K.Smith, 1997, pág. 24).

### **Característica 3: Gestión insostenible**

El plan de emergencia tenía el propósito de reducir la vulnerabilidad institucional por medio de la transformación y reconfiguración de algunos aspectos de la organización que tenían grandes

---

<sup>8</sup> *“Obligadamente se tuvo que hacer cargo la Compañía de Jesús porque el padre Juan ya tenía 83 años y porque ya no era sostenible la obra, entonces ellos se hicieron cargo. Ellos no saben la realidad de lo que aquí se vive y lo que es, y ellos desde afuera intervienen.”* (Entrevista6, 2019)

deficiencias o generaban costos innecesarios. La insostenibilidad económica era una de las líneas de mayor preocupación, porque era la que generaba más peligro para la desaparición del CMT.

Sin embargo la resistencia al cambio fue más fuerte y las recomendaciones de cambios generadas por la consultoría no fueron tomadas en cuenta por parte de la administración del CMT y los desfases económicos se prologaron, generando así, mayor insostenibilidad económica.

Las organizaciones son medios con los que cuentan las sociedades para promover, mantener, modificar, reestructurar o transformar su proceso de desarrollo. Las organizaciones sociales como el CMT siempre se encuentran en constante vulnerabilidad debido al cambio de época y a las diferentes transformaciones a las que se debe acoplar para así justificar su existencia y pertinencia dentro de la sociedad. Por medio de innovaciones profundas en su forma de pensar y actuar, para poder cambiar. La dimensión de gestión de las organizaciones debe ser el elemento esencial para una red de análisis dirigida a la innovación para la construcción de sostenibilidad organizacional. (M.A.Mato, J.Santamaría, Silva, & J.Cheaz, 2001)

El CMT es una organización sin fines de lucro. Por lo general este tipo de organizaciones se caracterizan porque los servicios que se ofrecen no tienen ningún costo, y un problema importante para muchas organizaciones es asegurar un flujo constante de fondos para seguir operando. Los administradores sin fines de lucro, comprometidos en servir a sus beneficiarios con fondos limitados, se deben enfocar en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos.

Como ya se mencionó la dirección del CMT tenía una administración y control financiero nulo. Los gastos eran excesivos y no se generó ninguna estrategia de reducción de costos para generar sostenibilidad financiera. Era una dirección denominada muy generosa, a la cual no le importaba los gastos, si eso garantizaba el “ayudar a las personas”, en la que existía paternalismo y asistencialismo. Pero esta administración confió excesivamente en personal directivo que se aprovechó de la generosidad de los directores. Estos hechos, provocaron desfases económicos no justificables y sueldos exagerados para unos pocos.

El 43.5% de trabajadores conocían completa o parcialmente las razones por las cuales se debía implementar el cambio, las cuales estaban directamente relacionadas con la insostenibilidad organizacional (Cuestionario, pregunta N.3.2)

*“Nosotros tenemos la culpa para que hayan estos cambios , por ser muy paternalistas, por haber querido dar todo gratis y a veces la gente estamos mal acostumbrada y pensamos que*

*lo gratuito no sirve , entonces nosotros creemos que si tenemos parte de responsabilidad.”*  
(Entrevista4, 2019)

*“Somos una fundación muy costosa, que solo da, da, da y nada recaba, entonces creo que en algún momento eso se va llenando, llenando y ocurrió el cambio.”* (Entrevista3, 2019)

*“Los cambios se produjeron porque el CMT estaba mal administrado, había problemas y se fueron en contra de los líderes, que decían que ellos se resistían al cambio, que han sido maltratadores, abusivos, aprovechadores. El trabajo de los líderes no estaba bien encaminado, habían cosas que se hacían bien pero otras que no.”* (Entrevista3, 2019)

*“Yo tengo muchos años con el mismo sueldo, es que no tienen, es que somos una obra social, subsistimos de las donaciones y luego nos llegamos a enterar que había cosas terribles. Había mucha gente que ganaba súper bien, que había unos sueldos exorbitantes para una institución como esta. Estoces ahí es cuando a uno le duele y dice, solamente ciertas personas somos las que dimos nuestra vida porque dejamos aquí nuestra vida, nuestro trabajo, nuestra juventud, pero ¿para qué?”,* (Entrevista4, 2019)

La mala administración desmotivaba el trabajo de aquellos que no recibían los mismos sueldos excesivos. Solo aquellos trabajadores que pertenecían al CMT y servían por vocación eran conscientes que la organización no tenía la capacidad económica para ese tipo de sueldos.

Como las organizaciones sin fines de lucro no tienen un “rubro económico” convencional, a menudo, los administradores luchan con la duda de lo que constituye la efectividad organizacional. Estas organizaciones tienen que medir metas intangibles, como “mejorar la calidad de vida de las familias”, “atender las necesidades básicas de los que necesitan” o “dar soporte y dirección espiritual”. Los administradores de las organizaciones sin fines de lucro también deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores. En ocasiones, esto puede crear conflicto y luchas de poder entre las organizaciones (Richard L. Daft, 2011)

La autogestión generaba mayores gastos que ganancias, los sueldos eran altos y los gastos en materia prima exagerados.

*“Obviamente siendo una obra que no persigue fines de lucro, no debía haber utilidades. Pero, la parte de utilidades no se puede medir, sino más bien cuantificar quienes se benefició de la obra. Entonces ellos pudieron poner una panadería, un taller de mecánica, y ahí estaba la utilidad de la obra social, económicamente en el resultado financiero aparecían perdidas.”* (Entrevista1, 2019)

El año 2015 fue un periodo de intervención de entidades externas promotoras del cambio. Gestión inadecuada que generó resistencia al cambio por parte de los fundadores y trabajadores del CMT. Es necesario identificar que la implementación del cambio es un fenómeno que busca la sostenibilidad organizacional.

## **2016**

### **Característica 4: Plan de fortalecimiento institucional (cambio como futuro utópico)**

El CMT no contaba con una propuesta educativa y social actualizada, articulada y enfocada hacia la prevención y disminución del trabajo infantil. El trabajo con las familias es importante pero no contó con un soporte metodológico. Por ello CRISFE apoyó la implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, el mismo que arrancó en septiembre de 2016.

De esta manera la implementación del cambio se realizó mediante el Proyecto de Fortalecimiento Institucional – CRISFE. El cual tiene como objetivo, el desarrollo de las familias del CMT, mediante la ruptura de los círculos de pobreza y la inclusión social. La base para esta propuesta es el trabajo con el equipo de líderes. En el proceso diagnóstico realizado a diciembre de 2016 se encuentran las limitaciones del modelo que mantenía el CMT lo que posteriormente fue la base para la continuidad de la intervención por parte de la Compañía de Jesús a la Obra.

La implementación de este proyecto de fortalecimiento buscaba construir distintos escenarios o posibilidades que puedan generar sostenibilidad institucional, por medio de la modificación de proyectos y programas que estén acorde a las nuevas transformaciones del CMT. La intención de este proyecto era el buscar una línea de dirección de hacia dónde debe dirigirse la gestión de la organización (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

## **2017**

### **Característica 5: cambio por tensión final o por crisis**

El proceso de cambio en esta etapa se caracterizó por ser un cambio generado por crisis o tensión final. Las transformaciones institucionales empezarán a afectar a los trabajadores y familias cuando la Obra de la Compañía de Jesús en abril de 2017 decide realizar una intervención integral. Para garantizar la sostenibilidad futura del CMT una de las medidas radicales que se tomaron fue el

cierre del CMT N.1 en La Marín. Se requirió tomarla porque existió una reducción de fondos considerable en el presupuesto general. La dificultad de gestionar mayores fondos impedía el funcionamiento de dos centros.

*“De un momento a otro, se cerró la Marín en una fecha.”* (Entrevista2, 2019)

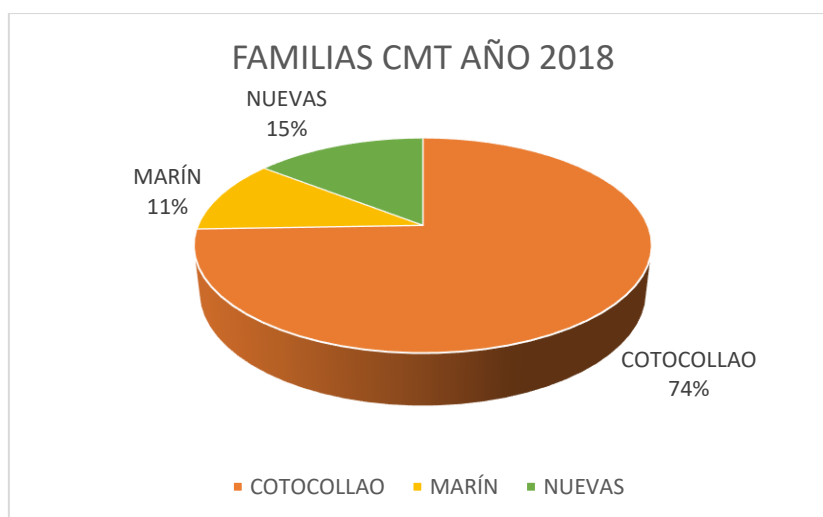
*“El centro perdió gran parte, porque en base que se perdió la Marín, se perdió la mitad y fue donde se originó el centro.”* (Entrevista3, 2019)

Este tipo de cambio por tensión final se generó porque los directores no realizaron el cambio y recomendaciones que se la Compañía de Jesús hizo a través del Plan de Emergencia. El no realizar los cambios a tiempo; puso en jaque a la organización, obligando a que se tomen medidas extremas para garantizar su supervivencia. En este tipo de cambios al ser muy bruscos pueden generar muchos efectos negativos no previstos(Sádoval, J, 2015)

*“La administración del padre Juan tenía mucho paternalismo, lo que le llevó creo que esta situación al CMT es que él veía mucho por su grupo, por lo que estaba junto a él, en este caso los directivos y ellos que siempre estaban con él , entonces el beneficio era más solo para ellos , entonces no midió tal vez eso y luego es por esa razón es que luego estábamos súper mal en el campo financiero y tuvieron que vender la Marín y toda esa cuestión.”*  
(Entrevista6, 2019)

El centro de la Marín atendía a más de cien familias, y estaba conformado por aproximadamente 135 trabajadores. Las familias beneficiarias de los servicios otorgados en la zona céntrica, que continúan utilizando los servicio del CMT de Cotocollao deben transportarse todos los días para realizarlo.

#### ***Figura 4: Composición de las familias del CMT al 2018***



Fuente: CMT, 2018

Elaborado por: Consultoría Social 2018

Al menos un 11%, esto es un aproximado de 20 familias, optaron por seguir formando parte del CMT, aunque ello implique mayores tiempos y recursos destinados a la movilización desde zonas no cercanas a Cotocollao. Esto no representa ni la mitad de las familias beneficiarias del trabajo del CMT de la Marín(CMT, 2018)

Posterior a este acontecimiento se implementó una distinta y nueva metodología que respondía a la actual realidad del país y del CMT. Esta metodología se basa en inteligencias múltiples lo que motivó la transformación del proceso enseñanza aprendizaje, impulsó a la formación del equipo docente; aunque generó temores a quienes venían de un esquema de educación tradicional. Esta transformación del modelo tradicional de educación generó un cambio en las capacidades y potencialidades de los docentes y estudiantes. (Vélez & Hinojosa, 2018)

A pesar de todos los cambios que se realizaron y generaron impacto se puede evidenciar que el CMT en el año 2017 tuvo indicadores de gestión favorables. Según el último estudio de impacto, el CMT logró rescatar de la pobreza a 75% de sus miembros.

## 2018

### Característica 6: Ruptura del tejido social de la organización

En inicios del 2018 se posicionó a Edgar Andrade como nuevo director ejecutivo del CMT.

“A nivel ejecutivo yo creo que no hizo absolutamente nada, no fue la ideal para la institución, y creo que la labor de él pasó como se dice, sin pena ni gloria, el debía estar en la labor macro.” (Entrevista1, 2019)

**Tabla 8: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Edgar Andrade**

<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
Fortalecimiento del ámbito educativo de la organización.	Corte de personal
Reducción de gastos	No desempeñó sus funciones de director ejecutivo
Atención a población vulnerable no únicamente a familias de niños trabajadores.	No era concreto en lo que pedía.
Implementación del Bachillerato Técnico	No permitía que los trabajadores desempeñen sus funciones adecuadamente, generaba estrés.
	Reducción de voluntarismo. Pérdida de práctica de valores y compromiso por parte de los miembros(Grupo focal1, Carpintería , 2019)
	Pérdida de convenios
	Salida de padre y madre.
	Pérdida de donantes y credibilidad institucional.
	Pocos medicamentos.

Elaborado por: autora, Julio 2019

Edgar Andrade asumió la dirección del CMT en una etapa crítica de cambio. En el que el CMT de la Marín fue cerrado, se despidió a mucho personal y se desvincularon muchas familias. Para el señor Andrade asumir esta responsabilidad era un gran reto. La gestión de esta dirección es reconocida en cuanto al fortalecimiento del área educativa. Bajo su dirección el voluntariado dejó de ser obligatorio para las familias, lo que generó una ruptura en uno de los principales valores del CMT que posibilitaban el buen funcionamiento y el involucramiento de las familias dentro del centro. El

voluntariado es el compromiso que los padres de familia realizan con la institución, se comprometen en ayudar en el comedor un día por semana.

En el mismo año sucedió el segundo hito de impacto en la transición de cambio de esta organización, el cual fue la salida del padre John Halligan S.J y la madre Miguel Conway, fundadores del CMT, la misma que generó una ruptura del tejido social de la institución. Este acontecimiento se originó en una variedad de razones relacionadas con la mala administración del CMT: nulo control y monitoreo de gestiones, gastos innecesarios, desfases económicos, sueldos excesivos para algunos trabajadores, exceso de personal y mal acompañamiento directivo. Como se describió anteriormente los fundadores rechazaban abiertamente el cambio. No estaban abiertos a la innovación y transformaciones que se les había sugerido, para que exista sostenibilidad en la organización.

Los trabajadores consideran que la salida de los fundadores fue provocada por la gestión de la Compañía de Jesús. Los fundadores no solo representaban el símbolo de autoridad dentro del CMT, simbolizaban al papá y la mamá de esta gran familia que estaba conformada por miembros y trabajadores. Los trabajadores y miembros sintieron que los abandonaron, que su familia se rompió porque padre y madre que los cuidaban se tuvieron que ir (Grupo Focal 2, Carpintería, 2019)

*“Nos golpeó, porque han sido nuestra guía espiritual, fueron como mis padres, como que papá y mamá se van de la casa, y nos dejan botando, cuándo han visto que el capitán abandona el barco, nunca.”* (Entrevista3, 2019)

Tras la salida de los fundadores de la obra los actores sociales que conforman la comunidad del CMT construyeron una barrera y rechazaron el cambio. Para los involucrados con esta organización (trabajadores y beneficiarios) el cierre significó pérdidas. Esto generó un debilitamiento del tejido social de la organización, por lo tanto, un debilitamiento de su estructura. La falta de compromiso de las familias se fue reduciendo debido a la nueva administración en donde el voluntarismo ya no era obligatorio.

*“Con el nuevo director si hubo problemas y él fue el que nos dejó diciendo a los papás, ustedes ya no tienen que hacer voluntarismo, no se bañen, no vengán a sesiones, vengán cuando ustedes deseen, ese es un mensaje que ha dado a los chicos.”* (Entrevista3, 2019)

El rechazo de los fundadores, afectó de gran manera la credibilidad institucional y de las acciones que se continúan llevando a cabo por las nuevas autoridades del CMT. Se debilitó la legitimidad del proceso de cambio frente a los trabajadores que en la institución valoraban de manera

especial la opinión de los fundadores. De esta manera, la desaprobación e inconformidad por parte de las familias, y los trabajadores al nivel interno de la organización hacia el proceso de cambio.

La familia de familias se rompió, ya no había padres que los cuidaran, se perdieron muchos hermanos (trabajadores y familias) y perdieron una de sus casas. El CMT y sus trabajadores estaban en total vulnerabilidad.

La situación que atravesaba el CMT exigió implementar estrategias a nivel estructural, operativo y financiero. Las cuales se realizaron en el último periodo de transición y transformación de la organización. Se implementó una distinta y nueva metodología que respondía a la actual realidad del país y del CMT.

Esta metodología se presentó como un modelo de atención integral a familias. Dentro de las cuales se toma dos directrices: formación y acompañamiento a familias (personas integradas y con capacidades para la vida). Comunidad; (inclusión y tejido social en el CMT y en el territorio donde habitan las familias), y como línea transversal la reconciliación (valores y pastoral) (PwC, 2017).

La metodología se construyó por medio de diversas consultorías: consultoría del modelo social, consultoría de bachillerato técnico, consultoría de extracurricular, entre otras, a través el Plan de fortalecimiento institucional iniciado en el 2016. Sirvió como insumos para el cambio organizacional y la reestructuración del CMT (Crisfe,2018).

La dirección de Edgar Andrade se terminó porque la gestión que desarrollo únicamente estaba orientada a fortalecer el área educativa y no generaba ningún proyecto para recaudación de fondos.

## **2019**

En el año 2019 se posicionó a Johnny Espinoza como nuevo director ejecutivo del CMT.

*“Ahora más que nunca con lo que el señor Johnny a re potencializado este año, en el área social el trabajo con familias. Estamos recobrando la credibilidad en el sentido que vamos a seguir trabajando con los programas que a las familias siempre les agrado trabajar: con el ahorro, mingas, las tres comidas diarias, la educación para adultos .Ya estamos viendo en las familias que ya están dando la misma confianza de antes, ya están viniendo más y tomando en serio lo de voluntarios, asisten a las reuniones de padres.”* (Entrevista7, 2019)

La dirección del señor Espinoza ha permitido recobrar una de las principales fortalezas del CMT la cual es la familia. Las familias son la razón de ser del CMT y la mayor motivación para trabajar dentro de la organización.

*“Creo que a los directivos les falta ser más humanistas, amables y todavía no tienen una visión porque no saben, porque ellos no han estado, entonces es imposible que las personas de una ya sepan. Johnny es muy bueno en cosas de contabilidad, pero todavía no tiene conocimiento de lo que realmente es el centro, le falta mucho por conocer, y cuando ellos ya conozcan van a sentirse parte del centro.”* (Entrevista5, 2019)

El nuevo director es un agente externo a la organización. No conoce la realidad y complejidad de ser parte del CMT, realiza sus gestiones desde una visión externa. Los trabajadores valoran su gestión, pero consideran que es indispensable que conozca más del centro a través de la interacción con los miembros y trabajadores

*“Johnny, es una persona muy capaz, se ve una persona recta y eso es lo que necesitamos, alguien que ponga orden.”* (Entrevista2, 2019)

La buena administración por medio del control, es una de las principales características de la nueva dirección y la más valorada por los trabajadores.

**Tabla 9: Cuadro de caracterización del periodo de dirección de Johnny Espinoza**

<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
Mejor administración y control de gastos.	Reducción de donantes.
Buenas intenciones.	No conoce la organización.
Autoritario, justo, recto y respetuoso.	Ya no hay familias, solo alumnos.
Deja trabajar con tranquilidad.	No conocen a profundidad la organización y no tienen acercamiento a las familias y trabajadores.
Busca generar programas que incluya a la familia.	

Elaborado por: autora, Julio 2019

La gestión de la nueva dirección a pesar de tener muy pocos meses de trabajo, tiene una evaluación afirmativa por parte de los trabajadores del CMT. Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones del director, la falta de conocimientos acerca de la organización impide que genere una gestión contextual y de acuerdo a las necesidades y demandas de la población del CMT.

*“Yo creo que sí tienen las buenas intenciones de hacer lo mejor y todo eso, pero yo creo que también si falta conocer un poco lo que es realmente el CMT, uno para saber lo que la gente quiere, la familia, los chicos. Uno si hay que estar con el colectivo, creo que es más el compromiso y el empoderamiento de aquí de la institución para uno poder aportar con algo.”* (Entrevista6, 2019)

En la actualidad el CMT cuenta con un total de 150 familias participantes, cuyos miembros suman un total aproximado de 1000 personas (algunos no directamente vinculados al CMT), esto es en promedio 6 personas por familia, por lo que el impacto directo e indirecto, junto al número de beneficiarios es significativo.

Los usuarios del CMT reciben de lunes a viernes alimentación, salud, pastoral y baño. Los menores de edad reciben educación, desde la edad de 4 años cuando se los recibe en el centro infantil. El trabajo del CMT es integral y considera a cada uno de los miembros de la familia. (Vélez & Hinojosa, 2018)

El CMT se comprende como una obra, que busca fundamentalmente el mejoramiento de la calidad de vida de las familias más vulnerables, por medio de programas y proyectos integrales, no solo a familias de muchachos trabajadores como era antes. Que buscan satisfacer las necesidades básicas, educativas y espirituales de cada uno de niños, niñas y adolescentes que forman parte del centro, conjuntamente con su familia.

#### **4. CAPÍTULO IV:**

##### **Efectos de los procesos de cambio organizacional en el desempeño de los trabajadores del CMT, bajo la visión de sostenibilidad y gestión social**

El sujeto de estudio para la Gestión Social son los actores sociales en sus contextos. El CMT es una organización que está compuesta por diferentes actores sociales: niños, niñas y adolescentes, adultos mayores, personas con discapacidad, trabajadores, mujeres. Los cuales conforman el complejo tejido social de la organización. Este estudio centra su atención en los trabajadores del CMT dentro del proceso de cambio organizacional.

Desde la dimensión de sostenibilidad organizacional se analiza los efectos del cambio organizacional sobre el desempeño de los trabajadores del CMT. Este análisis se realizó por medio de cuatro dimensiones: motivación y satisfacción, en esta área se analizarán los efectos de los procesos participativos sobre el desempeño de los trabajadores. La participación y la toma de decisiones, son dimensiones estratégicas necesarias para que los procesos de cambio sean sostenibles, por eso es necesario realizar un análisis que permite identificar la manera de gestión de la organización y el protagonismo de los trabajadores dentro de este cambio. Actitudes frente al cambio, que posibilitará identificar los efectos que ha tenido el cambio no solo en el desempeño de los trabajadores sino en todo el CMT. Finalmente, se analizó la dimensión de sostenibilidad, que permitió hacer una indagación de hacia dónde ir y con qué recursos participativos cuenta el CMT para generar un cambio sostenible.

El análisis y procesamiento de información identifica las diferentes percepciones de los trabajadores del CMT respecto al cambio organizacional. Analizando los efectos del cambio en los trabajadores del CMT y los efectos en la organización, tomando en cuenta: programas, proyectos, valores, toma de decisiones, procesos participativos, etc.

#### **4.1 Motivación y satisfacción**

La motivación es uno de los indicadores que posibilitan medir el nivel de desempeño alto o bajo que pueda tener un trabajador dentro de su espacio de trabajo. Si un trabajador en su espacio laboral no se siente motivado, comprometido con los objetivos de la organización ni satisfecho en la ejecución de sus funciones; es muy probable que el desempeño del trabajador sea muy bajo, lo cual

puede afectar el bienestar del trabajador y la productividad de su trabajo. El desempeño es un factor que está ligado a la intensidad, dirección y persistencia que el trabajador pone en su trabajo.

(P.Robbins & A.Judge, 2009) .De esta manera se realizará un análisis de la motivación y satisfacción de los trabajadores dentro del proceso de cambio, para identificar los efectos en el desempeño de los trabajadores.

### **Efecto Nr.1: Insatisfacción de los trabajadores por falta de reconocimiento por su trabajo y años de entrega a la institución(La insatisfacción afecta el desempeño)**

El 43,5% de los trabajadores del CMT consideran que su trabajo no ha sido reconocido. Los trabajadores reclaman que han dejado su vida y juventud dentro del CMT, pero no consideran que ha existido un verdadero reconocimiento por la entrega y trabajo de años. Afirman que los tratos han sido inequitativos y que a pesar de eso, se han quedado aquí por amor al CMT. El trabajo dentro de la institución no solo les ha costado muchos años de vida, sino también la falta de oportunidad de poder seguir creciendo como profesionales. No sienten que todo su trabajo sea reconocido adecuadamente(Cuestionario, pregunta N.1.9)

*“Casi toda una vida, toda mi juventud aquí y me quede, me acostumbre y estoy aquí”*  
(Entrevista2, 2019)

*“Hemos dado nuestra vida, hemos dejado aquí sueños, anhelos, nuestro trabajo, nuestra juventud, nuestra formación y probablemente eso nos ha dolido el saber de qué no nos han incentivado, que no nos han hecho avanzar.”* (Entrevista4, 2019)

### **Efecto Nr. 2: La productividad se incrementa cuando existe una retroalimentación, evaluación y valoración de funciones por parte de un jefe.**

El 65,2% afirma que su trabajo si ha sido evaluado y valorizado. Existe un seguimiento de las funciones de los trabajadores, se evalúa las acciones correctas o erróneas que lleguen a realizar sus trabajadores. Esta retroalimentación no sigue un formato de evaluación establecido, es generado únicamente con la supervisión y observación de los jefes. Este es un dato favorable para el desempeño de los trabajadores y el buen funcionamiento del CMT; puesto que, existe una supervisión y esto puede generar recomendaciones, mejoras o rectificaciones para fortalecer el trabajo dentro de cada área y del todo el CMT(Cuestionario, pregunta N.2.5).

**Efecto N.3: Los trabajadores han logrado adaptarse a los procesos de cambio, a pesar de que los mismos hayan sido implementados sin planificación y de una manera muy brusca. Pero la adaptación no necesariamente generó bienestar en los trabajadores. Sin embargo existe un reconocimiento por parte de los trabajadores del factor de cambio.**

Para que exista una implementación adecuada del cambio es necesario que las personas que forman parte de la organización se sientan adaptadas a las transformaciones. De esta manera más de la mitad de la población encuestada se siente adaptada a los cambios que han existido en la organización dentro de su puesto de trabajo. Lo que es un índice favorable para la implementación y consecución del cambio (Cuestionario, pregunta N.1.1).

*“Me siento adaptada porque ya no me coge tanto de nuevo como al principio. Mi trabajo ha cambiado totalmente, son muchas cosas de las que yo tenía a mi cargo y que ya no las tengo.”*  
(Entrevista4, 2019)

Sin embargo este no es el caso de todos los trabajadores, un 21,7% se sienten adaptados pero inconformes con el cambio. Lo que indica que el estar adaptados no necesariamente genera bienestar o satisfacción. Esta inconformidad se debe a varios factores, los cuales pueden estar relacionados con que: no se sienten a gusto con el cierre de la Marín, el corte de algunos programas, la salida de los fundadores, la intervención de personas externas, la ausencia de las familias, despido de compañeros de trabajo, sueldos inequitativos, cambio de funciones<sup>9</sup>, incertidumbre por temor a despidos, etc(Cuestionario, pregunta N.1.1).

*“Me siento adaptado pero no estoy tranquilo en el sentido de que no nos han garantizado al cien por ciento si nos vamos a quedar trabajando”* (Entrevista7, 2019)

*“Me siento acondicionada, es que toca, hay una nueva directiva toca estar a lo que es por el bien, no puedo ser cerrada tengo que abrirme también.”* (Entrevista5, 2019)

---

<sup>9</sup> *“En el trabajo que desempeñaba antes estaba más cómoda, a mí el cambio si me costó, porque yo no sabía nada de lo que me mandaron a hacer, para mí el cambio si fue de 90 grados y me tocó volver a aprender. Ahorita ya me siento estable, me siento tranquila con el señor Johnny es muy buena gente, me siento adaptada, no tuve resistencia. Ahora hemos parado un poco, porque antes cada fin de mes iba saliendo alguien.”* (Entrevista3, 2019)

**Efecto N.4: La motivación de los trabajadores del CMT, va más allá de la recompensa monetaria. Su motivación se basa en el impacto que genera su trabajo sobre la vida otras personas. La motivación potencia el desempeño de los trabajadores y no fue afectado por los procesos de cambio.**

En cuanto a la motivación de los trabajadores, más del 95% de los encuestados se sienten motivados dentro de su espacio de trabajo (Cuestionario, pregunta N.1.2). El desempeño es directamente proporcional a la motivación, lo que quiere decir que si los trabajadores se sienten motivados dentro de su puesto de trabajo, su desempeño va a ser alto y de buena calidad. Pero la interrogante es: ¿Qué les motiva trabajar en el CMT?<sup>10</sup>

*“El cariño y afecto que se tiene a la obra, y por la necesidad de trabajar, porque es toda una vida trabajando aquí, es la costumbre y cariño, hemos visto salir personas, hemos pasado situaciones buenas y malas.”* (Entrevista3, 2019)

*“Me motiva trabajar, el poder ayudar a las familias y a los chicos, el poder ayudar a un joven en problemas, esa es la parte que a mí me llena.”* (Entrevista5, 2019)

*“Los niños, los pocos niños que todavía hay en el centro infantil, la poca gente que nos conoce, que todavía hay ese afecto, ese cariño, la gente que se estaban criando con los valores de antes.”* (Entrevista4, 2019)

Se puede identificar dos variables de motivación:

La primera relacionada al apego e identificación que los trabajadores tienen con la obra. El sentido de ayudar a los chicos y a las familias, les motiva la gratificación de ser un aporte para el bienestar de los chicos y tener ese contacto directo. Les motiva las funciones que desenvuelven

---

<sup>10</sup> *“La necesidad, yo dejar el centro no puedo, por los años de trabajo y por los años que tengo yo, es difícil conseguir trabajo, pero yo quisiera un trabajo medio tiempo porque mis hijos me necesitan, si hace falta que ellos también descansen y poder estar con ellos, porque les hago falta, solo nos vemos la noche.”* (Entrevista2, 2019)

*“Me motiva la actividad que yo realizo, como profesional debo cumplir mi trabajo.”* (Entrevista1, 2019)

dentro del CMT y el reconocimiento que reciben por parte de los miembros. El factor de recompensa económica está subordinada a la gratificación que ofrecen determinadas dimensiones sociales de bienestar(Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017).

La segunda variable se relaciona con la necesidad de un trabajo para el sustento económico del hogar de cada trabajador.

#### **Efecto N.5: Los procesos de cambio han afectado el desempeño de los trabajadores.**

En cuanto a afectaciones negativas de los procesos de cambio, más de la mitad de la población encuestada considera que ha percibido alguna afección negativa dentro de su desempeño en el trabajo. Este resultado se encuentra relacionado con sucesos como: la pérdida de personal, los sueldos bajos, la salida de los fundadores. Sin embargo, debido a la motivación antes mencionada los trabajadores se empoderan de sus obligaciones dentro de su puesto de trabajo y reconocen que deben adecuarse al cambio(Cuestionario, pregunta N.1.3).

*“Si me desmotiva, pero sin embargo, yo no desmayo ni paro el trabajo, porque otra cosa sería dejar el trabajo. Al contrario hago, pero más que todo últimamente estoy muy desmotivada.”* (Entrevista2, 2019)

*“Sigo igual, tratando de hacer lo mejor que puedo y toca seguir adelante, no puedo quedarme, las cosas ya pasaron, hay cosas que quedan, las cosas de un tiempo a otro cambian, no siempre va a ser igual, no me imagine que los padres se iban a ir antes que yo, yo estar acá y ellos ya no. Toca, porque si no le pones ganas, van a notar y decir no quiere trabajar.”* (Entrevista2, 2019)

**Efecto N.6: El desempeño está fortalecido por la intensidad que ponen en su trabajo y por el compromiso que tienen con la institución y los miembros, lo que motiva a que los trabajadores permanezcan trabajando dentro del CMT. El cambio ha influenciado de manera positiva para desarrollo laboral de los trabajadores.**

La intensidad y la persistencia permiten el cumplimiento de las metas de la organización y por lo tanto su sostenibilidad en el tiempo. (P.Robbins & A.Judge, 2009). Una de las características que fortalecen la organización es el compromiso que tienen los trabajadores dentro del CMT. El compromiso está relacionado con la satisfacción de ayudar a la población vulnerable a quien atiende

el CMT y con la obra. La intensidad que los trabajadores le dan a su trabajo varía entre alto y medio alto (Cuestionario, pregunta N.1.4). Esto implica que si los trabajadores siguen teniendo ese grado de intensidad la organización logrará alcanzar sus objetivos, gracias al compromiso de todos los trabajadores.

Los procesos de cambio no han afectado de manera negativa la intensidad de los trabajadores, en un 52.2% de trabajadores si les ha ayudado a desarrollarse de mejor manera en sus funciones (Cuestionario, pregunta N.3.9).<sup>11</sup>

*“Si me siento comprometido, porque todo lo que hagas debes dar lo mejor. Todos debemos comprometernos para que salga adelante el centro, porque de esto vivimos y tratar de hacer lo mejor posible, entonces sigo igual comprometida.”* (Entrevista2, 2019)

*“Muy poca gente nos quedamos aquí hasta el día de hoy, nos quedamos por convicción, porque queremos a la obra, también nos duele, porque jamás hemos recibido un incentivo, nunca nos han dado un buen sueldo.”* (Entrevista4, 2019)

El 39.1% de encuestados no se cambiaría de trabajo así tuvieran la oportunidad. Esta es una representación palpable del compromiso antes mencionado, que los trabajadores tienen con la organización.

*“Si me ofrecieron una oportunidad laboral y cerca de mi casa, pero deje ese trabajo porque el centro es mi vida.”* (Entrevista5, 2019)

*“Yo oportunidades, si he tenido y tengo, pero más allá de lo económico y lo que sea es el compromiso con los niños, porque la verdad es que yo si me he puesto la camiseta y cuando yo me pongo a pensar digo si me voy de aquí yo pienso en los niños y si me duele muchísimo y es lo único que a mí me motiva.”* (Entrevista6, 2019)

### **Efecto N.7: La percepción de los compañeros de trabajo frente al cambio fue negativa.**

El proceso de cambio fue un impacto emocional muy fuerte para los trabajadores del CMT, principalmente por el despido de muchos de sus compañeros de trabajo. Pero también, porque los

---

<sup>11</sup> *“A fin y al cabo es mi responsabilidad, me debo a la institución, no me debo a los directivos ni nada de eso, me debo a la institución. Obviamente nadie somos imprescindibles, algún rato por distintas razones tendré que irme o a lo mejor me botan, pero igual la institución es la que vale, pero mientras uno esté aquí, puede ser mi tristeza de no verle al padre y a la madre, pero igual es dar lo mejor.”* (Entrevista1, 2019)

cambios fueron bruscos y dolorosos, generando resistencia y rechazo. Esto, empata con el 13% de la población que consideran que para sus compañeros el proceso de cambio ha sido malo (Cuestionario, pregunta N.1.5).

*“Muy duro, mis compañeras en la Marín, algunas no aguantaron y sintieron tal decepción, que una de ellas renunció y la mayoría como yo si sufrió, fue muy duro, solo que la necesidad nos hace estar aquí.”* (Entrevista2, 2019)

*“Les ha costado, lo que pasa es que tenían la costumbre de que salían cuando querían y trabajaban cuando quería. Por los compañeros que hemos perdido, eso si da un poco de dolor, de ahí la resistencia a los cambio yo creo que si hubo.”* (Entrevista3, 2019)

Los trabajadores perciben que para sus compañeros el proceso de cambio ha sido regular. Esta regularidad es la opinión del 34.8% de los encuestados. Sin embargo el 26.1% desconocen la percepción de sus compañeros referente al cambio (Cuestionario, pregunta N.1.5). El desconocer puede deberse al hecho de que el 65.5% de los trabajadores no comparten información con sus compañeros acerca de cómo se han sentido dentro de este proceso de cambio (Cuestionario, pregunta N.2.6)

#### **Efecto N.8: División del personal del CMT, entre los trabajadores antiguos y los nuevos.**

La división del conjunto de trabajadores del CMT fue una afectación negativa dentro del clima laboral debido a falta de confianza, relaciones interpersonales muy lejanas. De igual manera, los despidos y contratación de gente nueva debilitaron el tejido social de los trabajadores.

La entrada de nuevos trabajadores contratados por la nueva directiva o enviados por la Compañía de Jesús ha afectado directamente el clima laboral. Los trabajadores afirman que las relaciones interpersonales se han roto, no son tan cercanas como lo eran antes, la actitud del nuevo personal es distante y no existe la familiaridad de antes, lo que generaba bienestar y calidez dentro de su espacio de trabajo.

Muchos se sienten mal porque las reglas y la administración han cambiado totalmente y eso ha incomodado a algunos trabajadores, se modificó aquello a lo que estaban acostumbrados, se sienten invadidos.

*“Todos se han sentido mal, porque ya es otro ambiente, antes todos eran amables, nos conocíamos y teníamos un buen trato, en cambio aquí es otra manera de ser, pero como no se les conoce no se puede decir así, ellos tendrán sus razones porque son así.” (Entrevista5, 2019)*

*“Se sienten frustrados porque eran de un proceso anterior, pero yo veo que hoy más que nunca se respetan las leyes.” (Entrevista7, 2019)*

La división de grupos de trabajadores entre los nuevos y los antiguos también genera tensión en la toma de decisiones. En un 34.8 % de trabajadores consideran que frecuentemente las discrepancias personales afectan la toma de decisiones y un 17.4% afirman que siempre afecta los conflictos personales en la toma de decisiones. Esto se puede deber a que aún existe una división entre el personal nuevo y el antiguo. Considerando que el antiguo tienen aún algún vínculo con la anterior dirección y el nuevo personal una conexión con la nueva dirección(Cuestionario, pregunta N.2.12).

**Efecto N.9: Los sueldos incluso después del proceso de cambio siguen siendo injustos. Genera desmotivación en los trabajadores, los cuales consideran que su trabajo y tiempo dentro de la institución no es reconocido monetariamente.**

El 38% de los encuestados afirma que los incentivos monetarios y de otro tipo para los trabajadores no han sido justos. Esto se debe a que identifican que los sueldos no son equitativos, que ciertos trabajadores que desempeñan las mismas funciones ganan más. Los sueldos son muy exagerados para unos y para otros son muy bajos. Este patrón de sueldos se identifica desde los anteriores directores en el que solo a ciertos trabajadores se les daba beneficios y a otros no. En la actual dirección los trabajadores también visibilizan un patrón similar, en el que los nuevos trabajadores son pagados de mejor manera que los trabajadores que llevan años dentro de la organización(Cuestionario, pregunta N.1.6)

*“Me hicieron el cambio pero no me cambiaron el contrato y sueldo, porque este puesto ganaba más y no es justo que no me hayan cambiado el sueldo.” (Entrevista2, 2019)*

*“Yo veo que hay gente nueva hoy, y veo sus sueldos y ahí es cuando a uno le duele y dice, porque ciertas personas pueden tener un buen sueldo y nosotros no. Si tenemos igual una formación académica superior”. (Entrevista4, 2019)*

*“Pusieron a gente que no estaba preparada, amistades, se llenó de más gastos, más era lo que salía de lo que entraba, entonces de ley iba a pasar esto. Para ciertas personas son sueldos altos*

*pero para el resto no, hay ciertas ventajas para unos y desventajas para otros, debería ser más equitativo.” (Entrevista2, 2019)*

La falta de reconocimiento no solo se ve reflejada en los sueldos bajos e injustos, sino en la falta de incentivos en cuanto a agasajos, festejos o reconocimientos públicos de los buenos trabajos realizados por cada área(Grupo Focal 1, servicios generales , 2019)

**Efecto N.10: La nueva dirección genera bienestar en los trabajadores por medio del pago puntual de sueldos y la administración justa y recta del CMT.**

A pesar de que consideren injustos los sueldos de los nuevos trabajadores, caracterizan a la nueva dirección como recta y más justa. Ya no existe retrasos en el pago de los sueldos y esto genera bienestar y estabilidad económica en los trabajadores. El 60,9% de los encuestados coinciden que reciben un trato justo por parte de sus superiores. Esto es favorable para el buen funcionamiento de cada área, si el liderazgo es adecuado los resultados serán positivos (Cuestionario, pregunta N.1.8).

*“Lo bueno de Johnny es que es recto y justo y vela por los que más necesitan, eso es bueno porque aquí se hacen grupitos y si ella dijo que eso es negro, es negro y nos tocaba, era por conveniencia.” (Entrevista3, 2019)*

*“Los sueldos han sido puntuales, cosa que antes no lo era.” (Entrevista1, 2019)*

**Efecto N.11: El 56. 5 % de trabajadores, trabajan más de 8 horas diarias de manera voluntaria.**

El incentivo para los trabajadores no es monetario, ya que en la organización no se pagan horas extras. Los trabajadores realizan un trabajo de horas extras voluntario porque se sienten comprometidos con la obra. Es una fortaleza dentro del equipo de trabajo del CMT, la cual debe ser valorada y recompensada<sup>12</sup>(Cuestionario, pregunta N.1.8).

*“Sí destino más de las 8 horas, más que todo por mi responsabilidad y por mi equipo de trabajo que es muy bueno, donde hay afecto y apoyo. Estoy muy satisfecho con mi trabajo y las*

---

<sup>12</sup> *“Si trabajo más de las 8 horas, porque yo vengo desde bien temprano y de aquí me voy a veces bien tarde, cuando hay eventos con los chicos los días sábados o domingos, yo acompaño.” (Entrevista6, 2019)*

*personas con las que trabajo, a pesar de que eso implique tener que trabajar más de las 8 horas.”* (Entrevista1, 2019)

*“Yo paso más de las 8 horas acá , más que en mi casa , me siento como una parte más del CMT, donde se tiene amistades.”* (Entrevista3, 2019)

*“El padre Juan Haligan, quien trabajaba aquí catorce, quince horas, trabajaba aquí sentado en el escritorio, con la madre Miguel.”* (Entrevista1, 2019)

Siempre han trabajado más de las 8 horas que les corresponden. Este horario extendido ha formado parte de su cultura organizacional. Muchos han nombrado al padre Haligan como un ejemplo a seguir y al ver que él trabajaba muchas horas diarias e incluso fines de semana. Este patrón de comportamiento y desempeño es replicado por el resto de trabajadores.

**Efecto N.12: El interés que los jefes tienen hacia sus trabajadores a cargo, evidencia que los trabajadores en un 56.5% nunca tienen dificultad para hablar con sus superiores y esto genera un mejor desenvolvimiento dentro de su área (Cuestionario, pregunta N.2.2).**

Los trabajadores relacionan al interés con los permisos para poder salir a una cita médica, alguna situación familiar o de otro tipo. El 76,3 %, considera que si existe un interés de los jefes hacia los trabajadores. Cuando han tenido la necesidad de un permiso ha sido concedida con flexibilidad (Cuestionario, pregunta N.1.10).

Por otro lado, también se identifica que ese interés de los jefes es puramente profesional y laboral, que el interés no se conecta con el área personal ni generan ningún vínculo, con la nueva dirección.

Con la dirección de padre y madre, los trabajadores sentían un apoyo como de padres biológicos, los cuales les escuchaban , les ayudaban en sus problemas y tenían un vínculo que va más allá de jefe y trabajador, era un vínculo como de tipo padres e hijos.

*“Padre y Madre siempre estaban atentos de nuestras necesidades y nos escuchaban, eso a uno le papachaba, no solo conmigo, sino con otros compañeros, daban la bendición. Hoy ya no, entramos y como debe ser un trabajo, como le va buenos días y listo. Más bien da un poco de recelo decir vea sabe que hoy me pelee con esto, a ellos que les importa, tú tienes que trabajar aquí y listo. A pesar de que uno veces por necesidades de permisos no se han negado, pero uno tampoco abusa, ya al extremo uno pide permiso, y no son de días, a veces capas de horitas.”* (Entrevista1, 2019)

**Efecto N.13: La salida de los fundadores y cambio en el funcionamiento de la organización generó el cambio de percepción de los trabajadores acerca del CMT, y su identificación con la misma. Existió una ruptura en la estructura y tejido social de la organización.**

El 30,4% de los encuestados se siguen sintiendo identificados con la organización, a pesar de todos los cambios que han existido. Esta identificación se relaciona con el compromiso y amor que tienen los trabajadores con la obra(Cuestionario, pregunta N.1.11)

*“Para mí el CMT es una familia, la única diferencia de ahora es que la familia, mamá y papá no están viniendo, le han tomado como escuela.”* (Entrevista3, 2019)

*“El CMT para mi hasta hace poco era una especie de hogar, junto con papá, mamá que eran los directores.”* (Entrevista1, comunicación personal, 20 de junio del 2019)

El 60,9% no siempre se sienten identificados con la organización. Esto se relaciona con el hecho de que el CMT funcionaba de manera diferente y esto les ha afectado a todos los trabajadores del CMT. Se han cambiado los objetivos, la manera de administrar y los jefes y representantes del CMT. Antes se identificaba a la obra como de los fundadores. Ahora identifican que la obra es de la Compañía de Jesús y eso les hace sentir en algunos casos ajenos a su hogar.<sup>13</sup> Sienten que su familia se ha modificado o incluso que se ha roto por la salida de algunos compañeros(Cuestionario, pregunta N.1.11)

*“No es la casa a la que yo estaba acostumbrada, realmente me ha afectado porque habido muchos cambios”* (Entrevista4, 2019)

*“Como ex miembro y fundador siento mucha tristeza porque la obra que fue con el objetivo que fue creado, hoy día ya no es.”* (Entrevista1, 2019)

*“Si hay ahora algunos cambios, primero antes sabíamos nosotros que esto pertenecía a la Compañía de Jesús, pero no estábamos como familiarizados con la Compañía de Jesús”* (Entrevista6, 2019)

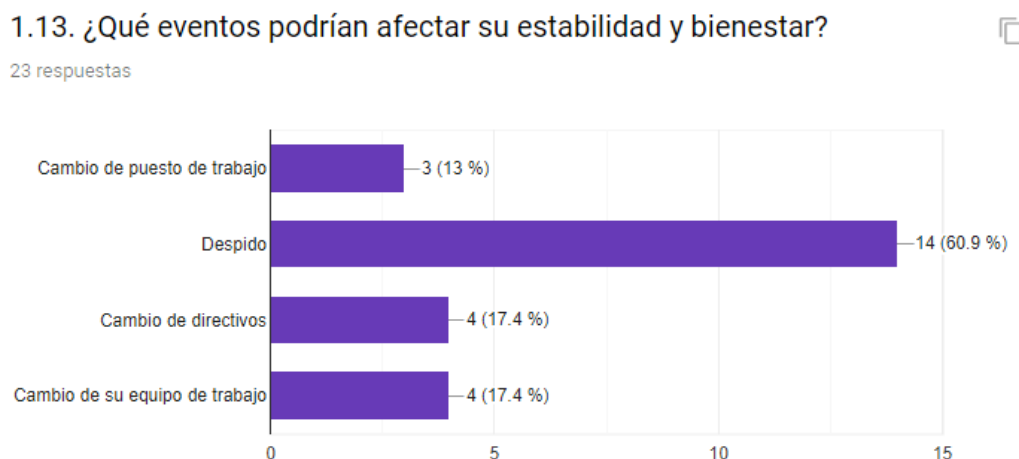
A pesar de que los trabajadores aún no se sientan identificados con el nuevo proyecto organizacional, se siguen sintiendo comprometidos con la organización y su trabajo.

---

<sup>13</sup> “La obra antes era netamente de su fundador.” (WP,2019)

**Efecto N. 14: El cambio fracturó el tejido social de la organización y la emocionalidad de los trabajadores, generando incertidumbre, inseguridad, inestabilidad, temor e incluso resignación frente al cambio.**

*Figura 5: Gráfico de los eventos que afectarían la estabilidad de los trabajadores del CMT*



Elaborado por: autora Julio 2019

Fuente: Gráfico de la encuesta acerca de los efectos del cambio organizacional realizada en el CMT.

Más de la mitad de la población identifica que la situación que más afectaría su estabilidad económica y emocional sería un despido. Los despidos han formado parte de los procesos de cambio dentro del CMT, es un factor que en un 65.2% de trabajadores ha generado estrés e inestabilidad (Cuestionario, pregunta N.3.7). Este temor al despido forma parte del cotidiano de los trabajadores del CMT, puesto que se ha convertido en una realidad, en la que muchos trabajadores han sido despedidos por cuestiones de insostenibilidad económica de la institución y exceso de personal. Los despidos pueden ser un factor de motivación para trabajar de mejor manera y no ser despedidos o de desmotivación relacionada con la resignación.<sup>14</sup>

*“estos dos o tres años han sido muy fuerte para mi emocionalmente estábamos acabadas porque primero, es esa incertidumbre de venir y no saber si nos vamos a quedar o nos vamos a ir, hubo una época muy dura donde estaban habiendo los despidos”* (Entrevista3, 2019)

<sup>14</sup> “Nosotros sabemos que tienen que salir todavía, no hay esa seguridad que uno dice hay yo me voy a quedar”. (Entrevista4, 2019)

*“No siento estabilidad, una pata está adentro y otra afuera, yo hago mi trabajo lo mejor que puedo, de ahí los jefes evaluarán si es que mismo sigo o no, yo nunca me he resistido a los cambios”.* (Entrevista2, 2019)

## **4.2 Participación y toma de decisiones**

La participación es la principal dimensión estratégica para la implementación de un proceso de cambio organizacional sostenible. Por medio de la participación es posible ejercer influencia y poder en la toma de decisiones, las cuales deben estar alineadas a la percepción y demandas de los trabajadores. Los directivos deben tomar en cuenta las opiniones y puntos de vista de los miembros y trabajadores del CMT, para que los procesos de cambio sean legitimados por los actores sociales que conforman la organización.

La teoría de las relaciones humanas nace tras los experimentos y entrevistas de Elton Mayo, en la que se destaca la relevancia del factor humano en las actividades que desarrollan las organizaciones como es la implementación de cambio organizacional. La principal función de las organizaciones es atender y cuidar al elemento humano y cultural que las conforman. Esta teoría evidencia a la organización como un contenedor de grupos y culturas diversas, y en el que cada integrante de la organización es un valor en sí mismo, puede interpretar la situación e intervenir para cambiarla por medio de la participación (Tirado, Baleriola y Gálvez, 2017).

Los procesos participativos empiezan desde el conocimiento y comprensión de aquello que está pasando dentro de la organización. La información adecuada y pertinente respecto a la realidad organizacional hacia los trabajadores del CMT, potencia la sostenibilidad de los procesos de cambio.

**Efecto N. 1: Los procesos de cambio no fueron informados de manera adecuada a los trabajadores del CMT. La falta de información generó temor, incertidumbre, resistencia al cambio y desaprobación de la gestión de cambio por parte de los nuevos directivos.<sup>15</sup>**

---

<sup>15</sup> *“Lo que me enoja, es que los directivos sabían lo que estaba pasando en el centro y a nosotros no nos comunicaron nada de esa situación, porque no pudieron hablar y decir el centro está así, porque solo entre pocos sabían esta situación y cómo va a salvar el centro si no pueden comunicar a los demás y cuando fue ella, había cosas que se podía hablar como por ejemplo emprendimientos, pero ellos se quedaron en silencio y no dijeron nada y eso me enojó, porque no confiaron en nosotros, no nos dijeron, porque no pensaron en nosotros que somos parte del centro, eso sí fue duro.”* (Entrevista5, 2019)

El 43.4 % de trabajadores considera que la información recibida acerca del proceso de cambio ha sido: deficiente, insuficiente y nula (Cuestionario, pregunta N.2.1). Los procesos de cambio organizacional según el 43.5% no han sido socializados (Cuestionario, pregunta N.3.3). La falta de información ha generado gran malestar y confusión entre los trabajadores, afectando el clima laboral con el temor y resistencia a los procesos de cambio. La información fue fragmentada y segmentada, solo algunas personas sabían lo que realmente pasaba y esta información no fue compartida adecuadamente.<sup>16</sup>

*“Todo el mundo aquí no sabía que era, se volvió un caos porque la información iba por todo lado, uno decía barbaridades, el otro otra cosa, era fatal. Después en una ocasión el padre provincial dijo que quería hablar con un grupo de personas para un poco explicar lo que ha sucedido, por qué se ha vendido la Marín y eso, con un grupo de personas habló, no con todos. Entonces claro, supuestamente los jefes de esas áreas tenían que hablar con las demás personas.”* (Entrevista6, 2019)

**Efecto N. 2: Los procesos de cambio redujeron la credibilidad del CMT, afectando directamente la sostenibilidad económica. La falta de comunicación acerca de los cambios y la salida de los padres fundadores, afectaron negativamente la credibilidad organizacional.**

La tergiversación de la información fue uno de los factores que más afectó la credibilidad institucional, puesto que se informó datos únicamente negativos a los donantes. Los donantes se redujeron y se re direccionaron a otras organizaciones. La reducción de ingresos debilitó aún más la sostenibilidad económica de la organización, lo que llevó al recorte de gastos por medio de reducción de personal y cierre de algunos programas. Medidas que afectaron y debilitaron la organización. Coincide con el 69.5% de trabajadores que reconocen la credibilidad institucional fue uno de los efectos negativos del cambio organizacional.<sup>17</sup> (Cuestionario, pregunta N.4.11).

---

<sup>16</sup> “Solo se dan los cambios, no avisan, no hay información certera.” (Entrevista3, 2019)

“Tenemos falencia de comunicación.” (Entrevista3, 2019)

<sup>17</sup> “La mayoría de dinero que venía era por el referente del padre Juan, des sus amigos, de amistades, de gente que conocía la obra allá. Y que creo que cuando se enteró de que el padre Juan ya no estaba aquí, dejaron de mandar.” (Entrevista4, 2019)

“Si perdieron bastante, sin el padre y la madre.” (Entrevista2, 2019)

*“Todo la información que ha llegado de a las empresas es que al padre Juan le han mandado de aquí y que ahora están otras personas aquí que nada tienen que ver, entonces ya no quieren seguir donando, eso sí ha perjudicado bastante.”* (Entrevista6, 2019)

*“Dan una mala información, estoy segura que dijeron que la obra ya no es como antes, entonces es la mala información, porque los donadores más fuertes son familia de la madre, por eso en si la familia se desunió.”* (Entrevista3, 2019)

La credibilidad institucional es uno de los factores del triángulo de sostenibilidad organizacional. Es la legitimidad, reconocimiento y valoración que tiene una organización frente a la sociedad. La credibilidad es un factor indispensable para la sostenibilidad de organizaciones sociales como es el CMT, las cuales dependen de contribuciones financieras de donantes (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

**Efecto N.3: Los trabajadores en un 56.5% si se han sentido parte de los procesos de cambio** (Cuestionario, pregunta N.2.4).

Debido a que las transformaciones en el CMT, han implicado cambios directos en las funciones y puestos de trabajo. Han sentido que el cambio se ha insertado en todo lo que constituye el CMT , incluyéndoles a ellos.

*“Si me he sentido parte del cambio porque antes tenía funciones no definidas, y ahora el sentirme en una sola área me siento más tranquilo.”* (Entrevista7, 2019)

*“Claro, porque me cambiaron a mí mis puesto de trabajo.”* (Entrevista2, 2019)

**Efecto N.4: El 21.7% de trabajadores no se han sentido parte de los procesos de cambio. No se sienten valorados dentro de la nueva administración y tampoco han sido tomados en cuenta para la toma de decisiones respecto al cambio del CMT(Cuestionario, pregunta N.2.4).**

En los procesos de cambio los trabajadores nunca fueron consultados y eso también produjo rechazo al cambio. Generalmente las decisiones que se toman desde instancias superiores no pueden ser modificadas, solo acatadas. Esta la percepción del 43.7% de los trabajadores encuestados (Cuestionario, pregunta N.2.7).

*“Yo creo que no somos importantes para las nuevas personas que están a cargo y no sé porque, probablemente no somos importantes para ellos porque somos parte de la administración anterior.” (Entrevista4, 2019)*

*“No he sentido que soy parte de ese cambio, más bien ha sido muy lejano, no se nos ha tomado en cuenta para tomar decisiones, más bien ahora recién están tratando de darse cuenta que nosotros si tenemos conocimientos, pero cuando nosotros recién llegamos fueron muy duros. La práctica lo que uno ha vivido lo hace más que la teoría.” (Entrevista5, 2019)*

*“Para mí personalmente no habido información a lo mejor no estoy en el ambiente que esta el CMT.” (Entrevista1, 2019)*

El anterior resultado acerca de sentirse parte del proceso de cambio se empata con el 21.7% que consideran que sus opiniones han sido ignoradas y no tomadas en cuenta para la toma de decisiones. El 43.4% consideran que no solicitan su opinión para asuntos de trabajo (Cuestionario, pregunta N.2.8).

*“Obviamente nada habían consultado si le dicen si le parece bien o le parece mal, porque yo creo que la mayoría hubiera dicho que no quieren el cambio. Cuando digo cambio, me refiero al cambio de dirección, de administradores, porque todo lo que antes se hacía ahora ya no se hace.” (Entrevista1, 2019)*

*“Nosotros no somos personas que damos el voto.” (Entrevista3, 2019)*

**Efecto N.5: Los trabajadores en un 34.8% nunca dan sugerencias a la nueva dirección. Dado las razones antes descritas las cuales son: no se sienten valorados, los directivos no piden su opinión, no existe ningún espacio que promueva la participación, se sienten invisibilizados, las decisiones únicamente se toman a nivel de directivo (Cuestionario, pregunta N.4.2).**

Los trabajadores desde periodos anteriores al cambio, exponían su preocupación de los desfases económicos y gastos excesivos. Pero sus opiniones no eran tomadas en cuenta, debido a que a los anteriores directores solo les importaba ayudar a la gente, sin medir las consecuencias por no generar un control administrativo.

*“Nosotros expusimos situaciones de irregularidades y de que hay puestos que no son necesarios, pero él decía, yo soy un cura que debo buscar el bienestar de la gente pobre.”*

(Entrevista3, 2019)

*“Probablemente el padre Juan era muy necio y no aceptaba ciertos cambios cuando tú le decías algo y no aceptaba.”* (Entrevista4, 2019)

*“No había apertura para la participación, no se tomaban en cuenta las otras opiniones, tenía la mentalidad de que solo una persona se encargue de las cosas.”* (Entrevista7, 2019)

Los trabajadores se sienten desvalorizados no solo a nivel de toma de decisiones sino se sienten excluidos del CMT. No sienten que son parte de los programas ni visibilizados por las nuevas autoridades del CMT (Grupo Focal, 2019)

#### **Efecto N.6: Dentro del CMT no existe un espacio que fomente la participación de los trabajadores.**

Las decisiones al ser tomadas únicamente por los directivos, impiden que los procesos como es el cambio, se gestionen con sostenibilidad. El poder y toma de decisiones es centralizado y no potencia la participación.

El 43.5% por otro lado consideran que las opiniones han sido valoradas parcialmente. La nueva administración escucha las opiniones de los trabajadores. Pero no se garantiza que las opiniones sean tomadas en cuenta para el ámbito práctico (Cuestionario, pregunta N.2.3).

*“Con el nuevo director un poco he hablado, le he dicho de pronto las familias sugieren eso, o dicen que les gustaría esto, pero hasta ahí, él escucha y dice si voy a hablar, pero de ahí si ya hasta ahí, de ahí si ya no sé, si hablara o tratará de cambiar, lo que la gente en realidad está pidiendo.”* (Entrevista6, 2019)

*“Si hay apertura como para opinar.”* (Entrevista6, 2019)

Las decisiones dentro de la organización en un 82.6% son tomadas únicamente por el equipo ejecutivo del CMT o por la dirección, (Cuestionario, pregunta N.2.9). De esta manera solo unos

pocos participan en la toma de decisiones según 60.9% de trabajadores, puesto que los miembros del equipo ejecutivo son 6 personas que son los representantes de cada área (Cuestionario, pregunta N.2.13). Al no formar parte de la toma de decisiones los trabajadores en un 39.1%, tienen un desconocimiento acerca de si estas decisiones son tomadas por afinidad o amistad, porque no forman parte de este proceso<sup>18</sup>(Cuestionario, pregunta N.2.10).

*“Los cambios esenciales solo se hablan entre los directivos.”* (Entrevista2, 2019)

*“Uno iba y le decía a la compañera, oye ayúdame en tal cosa, y le ayudaban. Ahora, realmente es como un trámite más burocrático, o sea debo decir a uno para que le autorice otra persona y si esa persona no puede tiene que autorizar otra persona. Entonces es como más tedioso, porque antes el trato era como más humano.”* (Entrevista4, 2019)

*“Nunca hubo un espacio para los trabajadores, nosotros jamás fuimos escuchadas, ni nos dijeron, había cosas que se hablaban solo a nivel jerárquico y nosotros no sabíamos sino solo el directivo. No se socializó con los trabajadores.”* (Entrevista4, 2019)

**Efecto N.7: La falta de visibilización de las necesidades y demandas de los trabajadores, genera rechazo a los proceso de cambio porque no han generado ningún interés en reducir los efectos negativos del cambio organizacional.**

Según el 56.5 % de trabajadores para tomar una decisión no son tomadas en cuenta los problemas personales de los trabajadores. Esta realidad se ve reflejada en que no se ha tomado ninguna medida que facilite la transportación de los trabajadores que viven muy lejos del CMT Cotocollao y que pertenecían al de la Marín (Cuestionario, pregunta N.2.11).

---

<sup>18</sup> *“No nos consultaron, pero creo que tampoco debían habernos consultado, porque ellos tomaron las decisiones a nivel de directores. Entonces en la parte administrativa lo que hicieron fue comunicarnos, es más nos comunicaron por escrito.”* (Entrevista1, 2019)

*“Para mí las decisiones solo en la directiva y es un grupo cerrado”.* (Entrevista2, 2019)

*“Alguna vez yo fui a una reunión y un director dijo, que no se puede mover ni un centavo si él no lo autoriza, que no se puede apagar ni una luz si él no lo autoriza.”* (Entrevista7, 2019)

*“Ha sido muy duro, porque yo ya me establecí en la Marín, me hago dos horas de viaje para trabajar acá, antes trabajaba en los dos centros y mi sueldo es muy bajo, no me consideraron eso.”*  
(Entrevista2, 2019)

Los procesos de cambio no tuvieron un espacio de socialización ni preparación de los trabajadores para las transformaciones que se iban a generar. No se midió el impacto emocional, ni se generó ningún plan de contingencia para aplacar los efectos negativos del proceso de cambio.

### **4.3 Cambio**

El cambio organizacional desde la visión de los Estudios Críticos de Gestión visualiza al cambio desde una mirada holística, identificando las causas y efectos del cambio sobre las personas que conforman la organización. Reconoce al actor social como principal protagonista para que el cambio se gestione de manera sostenible.

Los efectos del cambio se presentan en el día a día del CMT. El Centro del Muchacho Trabajador, atraviesa por una etapa de transición. La estructura organizacional se encuentra en total reestructuración. Las medidas establecidas para generar sostenibilidad económica en la organización se están consolidando. Las decisiones y planificaciones estratégicas deben adaptarse a un modelo nuevo de gestión. Los trabajadores y familias beneficiarias se encuentran en un estado de incertidumbre, provocada por los cambios por los que está pasando la organización. Todos estos elementos son muestra de la vulnerabilidad institucional que ha generado la inadecuada implementación del cambio.

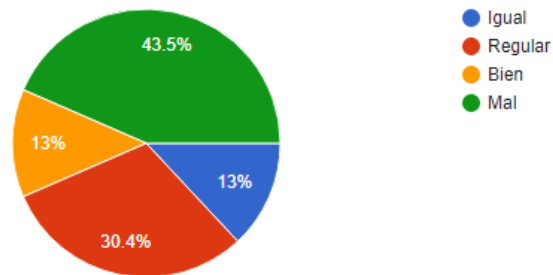
De esta manera, según Reyes (2013) la transición, es una situación intermedia donde se hacen evidentes las trabas, las dificultades y los costos del cambio. Dentro de esta etapa, aún no se han abandonado completamente las desventajas originales ni se han obtenido todavía los beneficios que se espera. Es el momento en que el proceso de cambio es más frágil.

**Efecto N.1: El cambio organizacional impidió la desaparición y cierre de la organización.**

*Figura 6: Sostenibilidad organizacional*

#### 4.10. ¿Cree Ud. que si no se hubiera implementado el cambio la organización estaría?

23 respuestas



Elaborado por: autora, Julio 2019

Fuente: Gráfico de la encuesta acerca de los efectos del cambio organizacional realizada en el CMT.

Bajo la percepción de los trabajadores del CMT, el 56,5% perciben al proceso de cambio como positivo (Cuestionario, pregunta N.3.1). El 43,5 % consideran que si no se implementaba el cambio la organización estaría mal. Si no se implementaba el cambio posiblemente la organización desaparecería, por la mala administración que tenía el CMT. (Cuestionario, pregunta N.4.10).

*“Creo que es positivo porque quieren seguir con la obra, si hay cambios es para mejorar.”*  
(Entrevista5, 2019)

*“Hay mayor control, me parece bien.”* (Entrevista1, 2019)

*“El cambio se implementó con el propósito de sacar adelante y la obra y de que no se cierre, porque no estamos bien económicamente y han bajado mucho las donaciones.”* (Entrevista5, 2019)

El CMT está pasando por una etapa crítica o de supervivencia, en la que surgen efectos positivos o negativos con el potencial de afectar a la organización y al grupo humano que la conforma. Es importante señalar que en éste caso existe presencia de los cambios no planificados, que se entienden como reacciones o alteraciones no previstas por parte de la organización, que surgen como una respuesta adaptativa ante situaciones inesperadas, producto de tensiones internas o externas (Romeo, 1999).

Los procesos de cambio según el 34,8% de los encuestados han generado efectos positivos dentro de la organización y para los trabajadores. Pero en un 13% también efectos negativos, en el siguiente cuadro se identificarán los diferentes efectos del cambio (Cuestionario, pregunta N. 3.4).

**Tabla 10: Cuadro de los efectos del cambio organizacional**

<b>NEGATIVOS</b>	<b>POSITIVOS</b>
Cierre de la sede de la Marín.	Mayor control y mejor administración.
Corte de programas y servicios del CMT.	Reducción de gastos.
Dificultad para las familias y trabajadores que pertenecían al CMT de la Marín de trasladarse hasta la sede de Cotocollao.	Pago de sueldos a tiempo
Desvinculación de muchos trabajadores.	El CMT dejó de ser solo para familias de muchachos trabajadores y ahora es para familias vulnerables.
Reducción de familias.	Implementación del Bachillerato Técnico.
Afectaciones emocionales: nostalgia, tristeza, inseguridad, inestabilidad, estrés, incertidumbre	Reducción de deserción escolar y ampliación de oportunidades.
Reducción representativa de los fondos internacionales que recibía la institución. Reducción de donantes.	Tecnificación de proceso de atención a familias.
Pérdida de valores y compromiso por parte de trabajadores y miembros.	Aplicación de talleres y capacitaciones para los trabajadores.
Salida de fundadores.	Fortalecimiento del área educativa.
Pérdida de credibilidad institucional	Ya no hay maltrato hacia los niños.
Cierre del programa Gota de Leche	Los proceso de cambio según el 52.2% de trabajadores no han tenido afectaciones sobre sus relaciones intrafamiliares(Cuestionario, pregunta N. 3.6)

Elaborado por: autora, Julio 2019

Fuente: Información de entrevistas y grupos focales. (Revisar anexos 4 y 8)

**Efecto N.2: Otro de los efectos negativos del cambio organizacional se ve reflejado en el 34.8% de trabajadores que afirman que los proceso de cambio si han generado afectaciones a su salud. El malestar en la salud de los trabajadores afecta su desempeño (Cuestionario, pregunta N. 3.5)**

*“Con lo que se cerró la Marín, me he enfermado, en estos dos años me he enfermado mucho más, una vez me enferme con un salpullido y que era como estrés y nunca me había pasado eso, y hasta me he mareado, me causo bastante mal a mi salud.”* (Entrevista5, 2019)

*“Yo siento mi debilidad en la espalda y dolor de cabeza, mis migrañas que es por la preocupación.”* (Entrevista4, 2019)

*“En la salud un poco por la presión que tenía el primer año, porque de golpe me soltaron en algo que yo no sabía, si me costó pero ya ahora ya.”* (Entrevista3, 2019)

Se puede reflejar que los efectos negativos de un proceso de cambio organizacional no solo afecta el ámbito laboral de una persona, sino el ámbito personal de la misma. Afectando su bienestar y calidad de vida.

#### **4.4 Sostenibilidad**

La sostenibilidad organizacional se genera desde el grado de reconocimiento social y la satisfacción de demandas de los actores sociales internos y externos a la organización. (Silva, Peláez, & Romero, 2001). El CMT por medio de los proceso de cambio ha buscado alcanzar la sostenibilidad organizacional, alineándose a las necesidades, demandas y políticas actuales del país para poder tener prevalencia en el tiempo.

**Efecto N.1: Proceso de construcción de un nuevo proyecto institucional que genere sostenibilidad organizacional.**

El triángulo de sostenibilidad organizacional está compuesto por el proyecto institucional. El CMT con la nueva directiva está construyendo un nuevo proyecto institucional actual, conformado por una nueva adecuación de: visión, misión y valores del CMT.

**Efecto N.2: El 39.1% de los trabajadores reconocen que los procesos de cambio no fueron llevados adecuadamente (Cuestionario, pregunta N. 4.13)**

*“No fue llevado bien el cambio, por la falta de comunicación y organización.”* (Entrevista5, 2019)

Como se mencionó anteriormente una de las principales dimensiones estratégicas para que exista sostenibilidad organizacional es la participación de aquellos actores sociales que forman parte de la organización y conocen la realidad. El 69.5% de los trabajadores propondrían medidas para implementar el cambio de una manera más sostenibles dentro del CMT.<sup>19</sup> (Cuestionario, pregunta N.4.1) ¿Qué medidas fueron las que propusieron?

### ¿Qué medidas?

- **Planificar**

*“Deberían haber tenido un plan B. Los que estaban a cargo debían a ver luchado por un plan B, sino no hubiese sido tan grande el impacto.”* (Entrevista7, 2019)

- **Anticipar el cambio**

*“Yo hubiera disminuido gastos, algo solidario, para poder recabar algún fondo y anticipar el cambio. Este cambio ya se debía dar mucho antes pero ellos no se dieron cuenta o no sé qué pasó.”* (Entrevista5, 2019)

- **Nombrar a un nuevo director coherente con la obra**

*“La falla fue que nombraron de director a una persona muy nueva y no estaba empapada de lo que es el CMT, o directamente debieron ponerle a un jesuita como al señor Johnny, porque poner a una persona que recién estaba empapándose y que trabajaba en gobierno, que quería hacer como el gobierno acá. El primer año que le destituyeron al padre debían haber puesto a un jesuita.”* (Entrevista3, 2019)

*“El cambio debía darse por el transcurso de los años, alguien tenía que tomar la rienda de esto, alguien más joven, porque el padre ya tenía sus añitos, ya no era los mismo.”*

(Entrevista2, 2019)

---

<sup>19</sup> *“Yo creo que siendo parte de la obra si deberían incluirnos o al menos para saber, los directivos ellos saben que es lo que puede pasar y que es lo que hacen, pero creo que los que trabajamos en la parte del CMT, si deberíamos tener una reunión de ese tipo y también saber qué es lo que podemos aportar, las opiniones de quienes hemos hecho el acompañamiento de esta parte del CMT, pienso que si valdría ser tomadas en cuenta. Que se genere un espacio de participación. Ver la realidad para poder apoyar. Que necesidades más puede el CMT ofertar, entregar o recuperar, porque eso es lo que le conocieron al centro.”* (Entrevista1, 2019)

- **Socializar e informar de manera adecuada**

*“Tal vez desde el inicio socializando con todas las personas, explicando y de no dejar que todo el mundo hable. Decían tantas cosas que les asustaron a las personas, incluso la mala actitud al principio de algunos trabajadores aquí, era porque decían para que vaya a estar trabajando bien si ya vienen ellos, y ellos nos vienen a mandar, entonces trabajaban también mal al inicio.” (Entrevista6, 2019)*

*“El cambio debió hacerse, primero sociabilizando, diciendo la verdad, diciendo cual era la realidad del CMT. Porque no nos reunieron el comedor y nos dijeron miren esta es la real situación del CMT, para saber porque se van a dar ciertos cambios, que con el dolor del alma se tendrán que tomar ciertas decisiones dolorosas pero que esta es la realidad, porque si no hacemos esto, todo el CMT está en peligro, eso debieron habernos hecho, irnos preparado y diciendo.” (Entrevista4, 2019)*

*“Por lo menos que sociabilicen y digan miren hay esta propuesta que se pueda dar, solamente el que nos tomen en cuenta.” (Entrevista4, 2019)*

*“Que sociabilicen que nos cuenten en qué estamos avanzando o que estamos haciendo o que es lo que va a venir para el centro.” (Entrevista4, 2019)*

**Efecto N.3: La innovación y la apertura de los trabajadores a nuevos procesos de trabajo fortalecen los procesos de cambio organizacional, y generan sostenibilidad por la legitimidad de los trabajadores.**

A pesar de que los procesos de cambio a nivel organizacional hayan sido implementados de una manera inadecuada. Las innovaciones dentro de cada área de trabajo en un 60,9% han sido promovidas (Cuestionario, pregunta N. 4.3). De esta manera los trabajadores sienten la libertad de innovar los procesos dentro de su trabajo en un 73.29% de opiniones (Cuestionario, pregunta N. 4.5). Puesto que, la innovación e implementación de nuevas herramientas tecnológicas en el 56.5% de los trabajadores no les genera problemas ni dificultades (Cuestionario, pregunta N. 4.4). Las aplicaciones de nuevos métodos y procedimientos en el trabajo despiertan en el 43.5% de trabajadores optimismo.

**Efecto N.4: Los trabajadores se han empezado a comprometer con el proceso de cambio; este hecho genera sostenibilidad organizacional, gracias a al involucramiento y participación.**

Desde una visión prospectiva los trabajadores ven al CMT en el futuro dentro del proceso de cambio y un 43.5% mucho mejor que antes. Con el transcurso del tiempo los trabajadores empiezan a reconocer y a apropiarse del proceso de cambio (Cuestionario, pregunta N. 4.11).

*“Deseo de todo corazón que pueda sobresalir, que tendrían que retomar ciertas cosas, si, enfocarse más en la parte social.”* (Entrevista4, 2019)

*“Yo veo que hay esperanza porque va a haber producción, mejoras, creo que va ser una parte que se va a poder ayudar el centro y también lo que manda de afuera.”* (Entrevista5, 2019)

*“Yo creo que debe seguir, la idea del padre fue muy buena, pero ya con el transcurso de los años el siglo cambia, cambio la manera de tener más miembros, pero yo creo que el CMT seguirá.”* (Entrevista3, 2019)

El poder tener una visión prospectiva de la realidad del CMT, permite ubicar a la organización dentro del entorno y su complejidad. (Silva, Peláez, & Romero, 2001). Los trabajadores al construir escenarios futuros de lo que puede ser el CMT, abren una puerta para comprometerse con el nuevo proyecto institucional.

**Efecto N.5: La ausencia de planificación, impidió el preparar la capacidad institucional para el cambio.**

El segundo factor del triángulo de sostenibilidad es la capacidad institucional. Entendida como aquella que responde al nuevo proyecto institucional. El 21.7% de trabajadores consideran que la capacidad institucional no estaba lista para el cambio organizacional. Los trabajadores no tenían conocimiento ni información acerca de los cambios, no fue implementado por medio de planificación (Cuestionario, pregunta N. 4.12).

*“El CMT no estaba listo para los cambios porque costó, es cuestión de adaptación porque no toda la vida se va a estar en el mismo.”* (Entrevista3, 2019)

*“No, nos cogieron así sin esperarlo.”* (Entrevista2, 2019)

Este capítulo permite entender la complejidad de los efectos de los procesos de cambio sobre el desempeño de los trabajadores del CMT. Los procesos de cambio al no ser planificados generaron afectaciones imprevistas y negativas que afectaron principalmente a la población del CMT. El análisis de la información permite tener una visión clara de la realidad de la organización y reconocer que el cambio es un proceso muy complejo a ser implementado y que la planificación estratégica es fundamental para evitar afectaciones negativas.

## **5. CAPÍTULO V:**

### **Posibles líneas de acción que mitiguen los efectos nocivos del cambio organizacional en el CMT**

Esta sección sugiere posibles líneas de acción que mitiguen los efectos nocivos del cambio organizacional en el CMT a fin de fortalecer su sostenibilidad institucional. En base a la Metodología de la Gestión Social.

Estas líneas de acción se construyeron a través del estudio del proceso de cambio del CMT. El cual se implementó sin ningún tipo de planificación. Se identificaron los efectos negativos del proceso de cambio para encontrar posibles líneas de acción, las cuales fueron: implementación de espacios para la participación, fortalecimiento del tejido social, reconocimiento de los trabajadores, empoderamiento del nuevo proyecto institucional y reducción de la incertidumbre.

## **5.1 Implementar espacios para la participación**

La participación de los trabajadores genera mayores resultados gracias al empoderamiento y reconocimiento del cambio. Los espacios de participación permiten la construcción e identificación de liderazgos que dan solidez al proceso de implementación de cambio. Los líderes representarán el papel de promotores del cambio y que facilitaran los procesos participativos. La implementación del cambio generado por medio de un actor interno, de preferencia el director de la organización que tenga representatividad y reconocimiento de los trabajadores genera mayor sostenibilidad a los procesos.

Dentro de los espacios de participación es necesario emprender procesos conversacionales que permitirán conocer las necesidades, deseos e intereses de los trabajadores y familias de CMT por medio de la lectura de la realidad. Se busca producir conocimiento y propuesta de acción de manera conjunta. El conocimiento de la realidad posibilitará no imitar procesos insostenibles, sino construir nuevos procesos que sean contextuales y sostenibles.

El diálogo es una herramienta indispensable para recolectar las diferentes perspectivas y opiniones de los trabajadores acerca de realidades compartidas en torno al CMT. A través de un espacio que fomente los procesos participativos con equidad, empoderamiento y sostenibilidad.

Los espacios que potencialicen la participación pueden ser:

- Dinámicas de grupo
- Medios que generen participación, reflexión, cambio de actitud consiente y duradera en los participantes.
- Cualquier medio que conduzca a una planificación de acciones para la solución de problemas y toma de decisiones.

La apertura de los espacios de participación posibilitará:

- Reconocer y valorar el conocimiento que los trabajadores tienen del CMT y de las familias para construir procesos contextuales.
- Revalorizar el protagonismo de los trabajadores en sus propios procesos.
- Dará voz a los trabajadores y legitimación de los procesos a implementar.

- Generar conocimientos útiles con la gente para la gente.
- Busca potenciar el diálogo y los acuerdos para facilitar la toma de decisiones.
- Permite tener una visión amplia de la realidad lo que dará dirección a la gestión del CMT.
- Fortalece las relaciones interpersonales entre los antiguos y nuevos trabajadores.
- Genera credibilidad y apoyo a la nueva directiva.
- Planificar conjuntamente los próximos procesos dentro del CMT.
- Apertura de un espacio de consultoría, en el que los trabajadores participarán para evaluar la gestión directiva y generar comentarios para la toma de decisiones en cuanto al proceso de cambio. Esto potenciará los procesos participativos para garantizar la sostenibilidad del proceso de cambio (Cuestionario, pregunta N.4.9).

## 5.2 Fortalecer el tejido social interno

El tejido social del CMT debe ser fortalecido por medio de dos niveles: el primero relacionado con las familias y el otro con los trabajadores.

El segundo relacionado con las familias con la organización puede ser fortalecida a través de la firma de compromiso al ingresar a la organización<sup>20</sup>. Esto permitirá recuperar el compromiso e involucramiento de los padres de familia con sus responsabilidades dentro de la organización, las cuales son el voluntarismo, el asistir a las reuniones y convocatorias. La nueva dirección debe implementar programas dirigidos para los padres de familia, para que recurran más a la organización y se sientan parte de la misma.

La relación entre los trabajadores antiguos y nuevos puede ser fortalecida por medio de diferentes espacios como: talleres conjuntos, salidas de convivencia, apertura de un espacio común para los trabajadores en el que se puedan relacionar y forjar lazos entre los trabajadores, campeonatos deportivos.

Los directivos actuales para poder tener reconocimiento y apoyo de los trabajadores y familias, deben formar parte del CMT. Esto quiere decir que, deben incluirse en los programas, festejos y

---

<sup>20</sup> “Lo que aquí falta es **ayudar a las familias**, ser solidarios, ser amables con ellos y hay que explicar al principio todo, explicando **valor por valor**, después de eso se puede hacer que firmen un **compromiso**, como se hacía antes, cosa que si ellos se están olvidando de ese compromiso, usted se le hizo firmar aquí pero haciéndole entender todos los valores. Eso se debe recuperar, para que todos tengan la misma responsabilidad y ayuden.” (Entrevista5, 2019)

actividades que se hagan dentro de la organización. Al igual que fortalecer vínculos con los trabajadores y familias por medio de las interrelaciones y el compartir de espacios. Es importante que los directivos busquen generar empatía y mayor acercamiento al área personal de la población del CMT y no únicamente desde el ámbito profesional. En lugar de realizar un trabajo de escritorio; conocer a las personas con las que trabajan. Profundizar en la organización y ser parte de la familia de familias, para que no se los visualice como actores externos a la organización.

La tarea de los directores es hacer que los trabajadores se sientan parte del cambio y se sientan a gusto con el mismo. Identificándolo como una oportunidad y no como una amenaza.

Los espacios comunes permiten la interacción de los trabajadores antiguos y nuevos, las familias y los directivos. Estos espacios pueden ser construidos en base al valor de la recreación. La nueva dirección debe implementar actividades como juegos de mesa, campeonatos deportivos, obras de teatro, noches de cine, misas conjuntas; entre otros que posibilitan el fortalecimiento del tejido social de la organización. La interacción social también posibilita afirmar la identidad de la organización la cual es ser una “familia de familias”.

### **5.3 Reconocer a los trabajadores**

Una de las principales desmotivaciones de los trabajadores está relacionada con la falta de reconocimiento que tienen. Los trabajadores que tienen muchos años de trabajo dentro de la organización consideran que no han sido reconocidos de una manera adecuada, sus sueldos siempre han sido muy bajos. Una estrategia que la nueva dirección puede tomar para reducir este malestar, es que a los trabajadores que llevan muchos años trabajando dentro de la organización se les dé un bono anual, se les incremente el sueldo o se aumenten los días de vacaciones.

Otra forma de reconocimiento es por medio de la entrega de medallas, placas o diplomas como muestra simbólica del trabajo y entrega de los trabajadores.

Las bonificaciones de los trabajadores estar

Para que los trabajadores no sientan tratos injustos o privilegiados para unos. Los sueldos deberán ser directamente proporcionales con el trabajo que realicen. Los trabajadores sentirán igualdad de trato y bonificación, incrementará la motivación y desempeño de los trabajadores y mejorará el clima laboral, reduciendo tensión entre los nuevos y antiguos trabajadores.

Otro factor que generará mayor acercamiento de la nueva dirección con los trabajadores será el estudio y atención de casos. Esto consiste en que se identifique las diferentes necesidades y demandas colectivas de los trabajadores. Entre una de ellas es la distancia que existe entre el trabajo y la organización. Muchos de los trabajadores se vieron afectados por el cierre de la sede de la Marín, el tiempo de recorrido a su casa se duplicó.<sup>21</sup> Esto afecta no solo al bienestar de los trabajadores sino que reduce el tiempo que los mismos pueden pasar con sus familias.

Los directivos pueden implementar un bono para pasajes, facilitar transporte de la organización o flexibilizar los horarios de entrada y salida. Esto mejorará la calidad de vida de los trabajadores y de las familias de los mismos.

Otra de las medidas como incentivos que facilitarían el reconocimiento hacia los trabajadores es que existan mayores espacios de interrelación entre los trabajadores. En el día del trabajador realizar un paseo o una fiesta de agasajo, festejar a los cumpleaños de cada mes con un pastel o un regalo representativo, facilitar permisos para integraciones grupales. Todos los permisos y agasajos deben ser equitativos y dirigidos para todos los trabajadores por igual, para que no existan dificultades por tratos preferentes.

#### **5.4 Empoderamiento del nuevo proyecto institucional**

El proyecto institucional es parte del triángulo de sostenibilidad organizacional, dirige lo que es una organización y delimita lo que puede llegar a ser. (Silva, Peláez, & Romero, 2001). El nuevo proyecto institucional debe construirse de manera participativa, para que exista un reconocimiento y apropiación de la nueva visión, misión y valores de la organización. Posibilitando así el logro de los nuevos objetivos en el periodo de cambio y la perdurabilidad del nuevo proyecto institucional.

Para que exista un empoderamiento de los trabajadores con el nuevo proyecto institucional es necesario que el mismo responda a los objetivos, valores y capacidades de los trabajadores del CMT que han formado parte de este proceso de cambio. El nuevo proyecto institucional debe ser construido recuperando las anteriores prácticas y tradiciones que generaban una buena gestión, se basaban en los valores como: el ahorro, las mingas, la lealtad, el compromiso, la espiritualidad, entre

---

<sup>21</sup> *“Mi sueldo no me alcanza porque los pasajes son muy caros desde la distancia de la que vengo, si no es por mi esposo me tocaría venir caminando. El padre y la madre en esa situación si me ayudaron para los pasajes porque sabían que no me alcanzaba.”* (Entrevista5, 2019)

otros<sup>22</sup>. La recuperación de estos valores en conjunto con la nueva dirección con mejor administración, permitirán la construcción de un proyecto institucional sostenible.

Será sostenible porque fue construido en base a las demandas de los trabajadores, que pedían que se recupere los valores en conjunto con las nuevas normativas que generan una mejor administración de recursos.

Otro factor para que exista un empoderamiento por parte de los trabajadores hacia el nuevo proyecto institucional es la socialización y democratización adecuada del nuevo proyecto institucional. Se debe informar a cada área y a todas las familias del centro, cual es la nueva misión, visión y código de convivencia empatado con los valores. La socialización posibilita el reconocimiento de los actores sociales como parte del nuevo proceso, el conocimiento del nuevo proyecto y la apropiación del mismo.

La información y socialización no solo deben ser parte del nuevo proyecto organizacional. Sino que también debe existir información periódica de todos los eventos, implementaciones y acciones que se están realizando ahora en la organización. Para que los trabajadores y familias tengan conocimiento palpable de la nueva gestión de los directivos.

La comunicación entre los directivos y los trabajadores debe ser un proceso dialéctico (armonizar opiniones contrarias y construir conjuntamente algo nuevo). La comunicación debe ser interactiva por medio del diálogo y relaciones participativas basadas en la calidez, la empatía, el respeto y apertura. El empoderamiento permite generar acciones organizadas, movilización de los actores sociales, sensibilización y acompañamiento.

El empoderamiento se genera gracias a que el nuevo proyecto responde a las demandas de la población del CMT, porque la información fue socializada y existe un reconocimiento y apropiación del nuevo proyecto institucional. El empoderamiento genera sostenibilidad organizacional, porque los trabajadores forman parte del proceso.

La difusión de información adecuada el nuevo proyecto institucional posibilitara recuperar la credibilidad organizacional. Las entidades donantes validarán el nuevo trabajo del CMT, gracias a que existe información afirmativa de aquello que es y que hace la organización. Existirán nuevos

---

<sup>22</sup> “Se debió mantener las cosas buenas, como son el educar con valores a los chicos, el ahorro, el enseñarles la solidaridad, el respeto, parte de la religión pero sobre todo el que uno tiene que ser agradecido con lo que tiene, con el trabajo.” (Entrevista4, 2019)

donantes y los antiguos se fortalecerán, generando un aporte positivo en cuanto a sostenibilidad económica.

## **5.5 Reducción de la incertidumbre**

Uno de los efectos negativos del cambio organizacional fue el temor y la incertidumbre generada por los despidos realizados dentro de este proceso de cambio. Ningún trabajador tiene la seguridad de que permanecerá dentro de su trabajado. Todos se sienten vulnerables a ser despedidos en cualquier momento. La falta de información acerca de los procesos del cambio en cuanto a despidos ha generado mucha incertidumbre y tensión dentro del clima laboral.

Una de las medidas que pueden tomar los directivos es de reducir los despidos por un periodo de tiempo hasta generar estabilidad en los trabajadores. Socializar las razones por las cuales se realizan los despidos, las cuales están relacionadas con la reducción de gastos de la organización. Realizar un proceso de despido más empático con los trabajadores, para que no genere un impacto tan fuerte. Es necesario entender que a los trabajadores no solo se les está despidiendo de su trabajo sino de su segundo hogar.

Es necesario tratar el impacto emocional que los trabajadores tuvieron en este proceso de cambio. Para reducir los efectos negativos en la emocionalidad y salud de los trabajadores. Por medio de un acompañamiento profesional que construya un proceso reparador, en el que se reduzca el rechazo al cambio, la incertidumbre y el temor de los trabajadores frente a los procesos de cambio.

## **5.6 Recomendaciones para la nueva dirección**

Los trabajadores del CMT realizaron diferentes opiniones, recomendaciones o posibilidades, que consideran puede beneficiar el nuevo proyecto institucional del CMT. Estas recomendaciones permiten comprender los intereses, necesidades y demandas de los trabajadores que se encuentran insertos en la realidad y conocen el CMT. Es importante que sean consideradas por la nueva dirección en el camino de construir procesos más sostenibles en base a la participación.

Los comentarios se encuentran transcritos textualmente, porque provienen directamente de los trabajadores, no de la autora de la investigación. Las recomendaciones son las siguientes:

## Recuperar a las familias

*“Se debe **recuperar los compromisos** de las familias, debería haber alguna consecuencia si no cumplen. Los niños ahora ya no hacen caso, pero si hubiera un **código de convivencia** ya diríamos usted reporta a el código sería el sustento para proceder con tal niño que incumpla.”* (Entrevista3, 2019)

*“La institución debería volver a ser **para las familias. Retomando programas** que involucren a los padres.”* (Entrevista1, 2019)

*“Trabajar siempre pensando en la gente que más necesite, **sin olvidar la identidad del CMT.**”* (Entrevista1, 2019)

*“Que se siga reforzando **el trabajo con familias** porque es la verdadera razón de crearse el CMT, todavía tenemos algunas debilidades en cuanto a trabajar profundamente con las familia.”* (Entrevista7, 2019)

Motivar a los trabajadores a que sigan con su formación por medio de facilitación de proceso para la ampliación de oportunidades.

Todos debemos saber de lo que se trata el centro, desde el directivo, tendríamos que hablar todos un mismo idioma, mejorar la comunicación y que todos sepan las cosas (Entrevista5, 2019)

*“Tomar de la parte social para que esto vuelva a salir, para que puedan decir el CMT de antes con otras propuestas **mejoras para que salga con la familia y los niños.**”* (Entrevista4, 2019)

Las líneas de acción propuestas anteriormente para mitigar los efectos negativos de los procesos de cambio organizacional; se construyeron a través de los resultados del análisis de los efectos del cambio y de las percepciones de los trabajadores. La implementación de estas propuestas posibilitará que los procesos de cambio se den de una manera más adecuada y acorde a la población del CMT.

## 6. Conclusiones

Los efectos de los procesos participativos sobre el cambio organizacional y el desempeño de los trabajadores son un tema muy valioso a ser estudiado. Su importancia radica en identificar las diferentes problemáticas presentes dentro de los procesos de cambio en las organizaciones sociales o privadas. El estudio del CMT y su proceso; son útiles para el Gestor Social.

Para identificar los elementos que caracterizan los cambios sostenibles. El CMT es una organización social única en su clase. Genera una atención integral para todos los miembros de la familia, a través de programas y servicios que cubren: alimentación, educación, aseo, salud, recreación, espiritualidad, emprendimiento. Ninguna otra organización proporciona estos servicios a más de un actor social, como es el CMT que integra a toda la familia.

La línea de tiempo de los 54 años de trayectoria del CMT, permite identificar el proceso de construcción, expansión y crecimiento que ha tenido, por medio de la dirección de sus fundadores. Esta línea tiene una ruptura generada por el inicio del proceso de cambio dentro de la institución un proceso que tiene seis características: el ser promovido por entidades externas, el generar resistencia al cambio, el tener una gestión insostenible, el ser de tipo futuro utópico, el ser de tipo por tensión final o por crisis, el haber generado ruptura del tejido social de la organización.

Los hitos del CMT descritos en la línea de tiempo permiten comprender las diferentes características del proceso de cambio y su incidencia sobre la sostenibilidad social e institucional. La sostenibilidad desde la metodología de la gestión social se encuentra relacionada directamente con la realidad compleja de cambios dentro de la cual se encuentran inmersos los actores sociales. Los mismos que pueden ser protagonistas de esta transformación de la realidad organizacional por medio de procesos participativos y de motivación; o pueden ser víctimas de los efectos negativos generados por descontextualizada gestión del cambio.

El CMT implementó el cambio como estrategia de supervivencia. Por medio del cambio de dirección, mejor administración, manejo adecuado de finanzas y eliminación de costos excesivos. La implementación del cambio a pesar de no haber sido implementado de la manera más adecuada por falta de planificación, permitió que el CMT siga en funcionamiento.

Los procesos de cambio al no tener planificación generaron afectaciones negativas no anticipadas por los directores, los cuales no estaban preparados para repararlos. Entre los efectos negativos que han afectado el desempeño de los trabajadores dentro del proceso de cambio se encuentran: resistencia al cambio, debilitamiento del tejido social, reducción de credibilidad social, disminución de donantes, corte de programas, afectaciones emocionales en trabajadores y familias, clima organizacional en tensión, sueldos bajos, incertidumbre y temor. Factores que no solo han afectado a los trabajadores en su trabajo y vida personal, sino también a la organización en su funcionamiento.

Las características negativas y poco sostenibles del proceso de cambio, fueron el resultado de la manera de implementar el cambio. Las características no solo afectaron a la organización a nivel administrativo y económico, sino a nivel humano.

La resistencia es una característica del proceso de cambio y uno de los efectos del mismo. Esta característica dificultó poder construir nuevos significados de la organización. Todos los trabajadores se encontraban comprometidos con los procesos anteriores y el nuevo proceso les generaba temor, incertidumbre y pérdidas, significados contruidos desde las vivencias por las que pasaron los trabajadores. Eso dificultó la construcción de un nuevo proyecto institucional.

El cambio implementado por medio de una planificación estratégica debe convertirse en un proceso participativo, emancipatorio, de transformación y empoderamiento. En el que el actor social sea el principal promotor y protagonista del cambio. Un cambio sostenible y legitimado por la población que conforma la organización.

Uno de los efectos que más afectó el desempeño de los trabajadores fue el debilitamiento del tejido social. La familia de familias se rompió, los fundadores se fueron, se perdieron muchos hermanos (trabajadores y familias) y una de sus casas (sede de la Marín). Existió una ruptura en el conjunto de trabajadores entre los antiguos y los nuevos, cual generó tensión en el clima laboral.

La mayor motivación de los trabajadores para desempeñarse de manera adecuada es el compromiso que tienen hacia la organización. El carácter social del CMT es una de las principales fortalezas que tiene la organización, para tener personal comprometido y que permanezca dentro de la organización por largo tiempo. Se mantienen en la organización no por los jefes sino por los miembros que conforman la organización. Es un potencial que debe ser valorado, cuidado y reconocido por los directores a cargo.

El CMT al ser una organización social, no tiene ingresos fijos asegurados. Depende del apoyo y donaciones de instituciones externas. Por tal razón su sostenibilidad económica también depende de la buena administración económica que se gestione por parte de las autoridades de la organización. Las organizaciones sociales siempre se encuentran en constante vulnerabilidad debido al cambio de época. Deben realizar diferentes adecuaciones para así justificar su existencia y pertinencia dentro de la sociedad. El reconocimiento social garantiza la credibilidad social, apoyo financiero nacional e internacional y legitimidad política. Lo que le permite ser una organización sostenible.

La falta de reconocimiento por años de entrega y trabajo, sueldos bajos e injustos. Son algunos de los factores que han afectado el desempeño de los trabajadores. A pesar de todo el compromiso y trabajo intenso que entregan a la organización. No sienten que es reconocido adecuadamente por parte de los directivos.

Uno de los efectos positivos del cambio de dirección se ve reflejado en el aumento de la productividad de los trabajadores. Debido a que ahora los jefes de cada área realizan una retroalimentación y supervisión de las funciones de los trabajadores a su cargo. Este proceso ha permitido dar orden a las funciones dentro de cada área, generar una mejor administración e impulsar a los trabajadores a seguir mejorando con comentarios positivos y correctivos.

La credibilidad institucional al ser uno de los factores del triángulo de sostenibilidad es uno de los más prioritarios dentro del proceso de cambio y fue uno de los más afectados por el mismo. Esta característica es fundamental para la sostenibilidad económica de una organización social como el CMT. Gracias a la falta de socialización, la tergiversación de información y la salida de los fundadores. Este factor se debilitó en un gran porcentaje, los donantes se redujeron considerablemente y la sostenibilidad económica se vio muy afectada.

Los procesos de cambio tras cuatro años de ser implementados empiezan a ser reconocidos por parte de los trabajadores. Como un proceso que es parte de su organización y de su cotidiano, se empiezan a sentir adaptado, pero no con una total conformidad. Por eso es necesario que los directivos reflejen este cambio como una oportunidad y no una amenaza. Para que exista un verdadero reconocimiento, identificación y empoderamiento de los procesos por los que pasa la organización en la que trabajan.

Según el segundo factor del triángulo de sostenibilidad. La capacidad institucional del CMT no estaba lista para las transformaciones por las que tuvo que pasar. Porque las capacidades económicas y administrativas no fueron preparadas para el cambio. Esa fue una de las debilidades del proceso de cambio; no se midió el impacto de implementar el cambio sin planificar, ni se preparó adecuadamente las capacidades institucionales y a los trabajadores para afrontar este proceso. La falta de un proceso de cambio estratégico fue una de las falencias del proceso. Los encargados de llevar a cabo el cambio no tomaron en cuenta los actores, factores y acciones afirmativas que se debieron gestionar para implementarlo. (Silva, Peláez, & Romero, 2001)

Los seres humanos estamos en constante interacción con el mundo y sus transformaciones. Las organizaciones sociales como es el caso del CMT, están constituidas por diferentes actores sociales que se encuentran inmersos dentro de un tiempo y espacio. La organización para ser sostenible requiere estar alineada con el tiempo, necesidades y demandas sociales para poder tener vigencia en el tiempo a través del reconocimiento social.

La gestión social posibilita identificar el fenómeno de cambio organizacional desde el ámbito humano. En el que se pone principal énfasis en cómo el proceso de cambio afecta positiva o negativamente la calidad de vida de los trabajadores del CMT. Realizando un análisis integral en concordancia con la sostenibilidad organizacional, en el que la principal estrategia de sostenibilidad son los proceso participativos dentro de la implementación de cambio.

En los procesos de cambio participan los actores sociales que desenvuelven una serie de roles y que introducen sus intereses y deseos. Entre los principales actores que intervienen dentro de estos procesos, se encuentran los promotores del cambio. En el caso del CMT, los directores que han implementado el cambio por medio de sus gestiones han generado diferentes efectos negativos y positivos dentro de la organización en este proceso de cambio.

La participación y apertura de los trabajadores para la construcción de la investigación fue uno de los insumos de mayor valor para que la investigación sea coherente con los actores sociales y la realidad contextual.

Algunas malas prácticas de anteriores direcciones se han replicado por parte de la nueva dirección. Entre esas se encuentran, los sueldos injustos, en el que un personal gana más que otro. Los incentivos monetarios han sido desequilibrados siempre, eso genera malestar en aquellos trabajadores que no consideran que su sueldo es justo, ni su trabajo es bien reconocido.

Los sueldos pagados con puntualidad ha sido uno de las principales gestiones afirmativas de las nuevas direcciones, reconocida y valorada por los trabajadores. Es de gran importancia para los trabajadores porque el pago puntual de los sueldos permite suplir las necesidades básicas dentro de los hogares de cada uno de los trabajadores. Entendiendo que en muchas casos ellos son el único o principal aporte económico dentro de su hogar.

Los despidos han sido uno de los factores que han generado mayor tensión e inestabilidad dentro del clima laboral del CMT. Los despidos han sido una constante dentro de este proceso de

cambio. Factor que se ha tenido que realizar por falta de recursos de la institución y por exceso de personal. Además han generado mucho temor e incertidumbre dentro de los trabajadores; no se sienten seguros dentro de su puesto de trabajo y reconocen que existe la posibilidad de que en cualquier momento pueden ser despedidos.

El CMT se ha caracterizado por tener una dirección muy jerárquica. Los únicos que tienen el poder de decisión son los directivos. La opinión de los trabajadores no ha sido un requisito para tomar decisiones dentro de la organización. No se han generado procesos participativos en los que los trabajadores puedan opinar, aconsejar o demandar algo. El poder se ha centrado en las cinco o seis personas que conforman el equipo directivo del CMT, en anteriores y nuevas direcciones.

El cambio del CMT se caracteriza por ser un cambio no planificado o por tensión final. Este tipo de cambios se caracterizan por ser los más riesgosos; porque la falta de planificación impide que se construyan estrategias sostenibles que aplaquen los efectos negativos del proceso de cambio. De esta manera la implementación del cambio es incierta y muy poco precisa.

Los trabajadores tienen toda la apertura y disposición de formar parte de un espacio donde su opinión sea escuchada. Participación que busca ser un aporte para el crecimiento y fortalecimiento del CMT. Los trabajadores conocen mucho del centro y de la población a la cual atienden, su aporte es de gran valor para construir gestiones sostenibles y acordes a las demandas y necesidades de los actores sociales.

La capacidad institucional no estaba lista para los cambios por diferentes razones: la organización había permanecido con el mismo modelo de funcionamiento por más de 50 años. No se realizó ningún plan de implementación del cambio ni de preparación o acompañamiento para afrontar los efectos del cambio. No existió el apoyo de los trabajadores porque los procesos iniciales generaron rechazo al cambio.

El enfoque estratégico para la sostenibilidad de los procesos de cambio se vio reflejado en el cambio del CMT. El futuro, fue un factor que fue fortalecido por medio de la percepción de los trabajadores frente a un futuro favorable para el CMT a partir de la construcción de escenarios. La participación fue una de las principales debilidades puesto que no fue promovida dentro del proceso de cambio. La estrategia también fue nula porque no existió ninguna planificación ni anticipación de riesgos. La gestión fue totalmente insostenible porque fue promovida por actores externos a la organización y generó resistencia en los trabajadores. El entorno también se vio afectado por la mala comunicación y falta de información que generó la reducción de donantes y de credibilidad organizacional (Silva, Peláez, & Romero, 2001).

La visión prospectiva es una parte fundamental en base a la Metodología de la Gestión Social dentro de la sostenibilidad organizacional. Se encarga de hacer un estudio del futuro a partir de la realidad del CMT. Posibilita la construcción de escenarios y la lectura de tendencias. Esta visión estratégica posibilita tomar las mejores decisiones que modifiquen positivamente el futuro.

La contextualización dentro de los procesos de cambio permite sostenibilidad organizacional. Esto sucede a través de la identificación la relación de los elementos entre la lógica interna y externa de la organización. Reconoce los actores internos, como los son los trabajadores y los miembros del CMT; los actores externos que son la Compañía de Jesús y los donantes y sus interrelaciones.

Los trabajadores a lo largo del proceso de cambio se han visto diferentes afectaciones en su desempeño debido a la implementación de un cambio que no fue planificada. Los trabajadores se han visto principalmente afectados por los despidos y salida de los padres fundadores. Estos hechos han generado la ruptura del tejido social del que forman parte los trabajadores y familias.

Los trabajadores con los que cuenta el CMT son talento humano de gran valor para la organización. Son personas que permanecen en la organización por el compromiso que tienen con la organización. Les motiva trabajar dentro del CMT el hecho de poder ayudar a las familias, están por vocación. Son personas que conocen el centro y los miembros muy bien porque forman parte de la realidad de la organización. Su conocimiento y opinión debe ser de gran valor para los directivos en cuanto a la toma de decisiones. Los trabajadores están abiertos para participar.

La sostenibilidad organizacional ha sido solventada en gran parte a nivel económico por medio de corte de gastos y mejor administración. De igual manera la sostenibilidad se ve fortalecida por el hecho de que los trabajadores están empezando a reconocer al cambio como parte del CMT y buscan formar parte de esta realidad.

Fue importante sellar las prácticas pre profesionales con el estudio de la realidad del CMT. Porque es un proceso que permite materializar aquellos conocimientos adquiridos dentro de la carrera, fortalecer las habilidades de investigación y realizar un trabajo vivencial de lo que es la carrera de Gestión Social.

## **7. Recomendaciones**

Es importante realizar mayores investigaciones respecto a los efectos del cambio organizacional. Este es un fenómeno que afecta a todo tipo de organización y que debe ser estudiado a profundidad para construir líneas estratégicas para implementar un cambio sostenible. No un modelo

general estático; sino modelos estratégicos referenciales que puedan adecuarse a la complejidad, contexto y población de cada organización.

Es importante que las organizaciones sociales pongan mayor énfasis en el bienestar de sus trabajadores. En muchas ocasiones este tipo de organizaciones olvidan que el trabajo no solo debe estar enfocado en la población a la que atienden; sino que deben valorar y reconocer adecuadamente el trabajo, dedicación y esfuerzo que sus trabajadores entregan a la organización.

Se recomienda que para la implementación de cualquier proceso de cambio se considere como un elemento indispensable la participación de la población que forma parte de la organización. Sin procesos participativos la gestión será insostenible, porque los procesos no fueron legitimados por los actores internos ni externos. Esto provoca reducción de la credibilidad y gestión organizacional.

Los directivos deben tomar las decisiones de acuerdo a las necesidades, demandas y percepciones de las personas que conforman la organización. Esto posibilitará generar una gestión contextual y que responda a la realidad organizacional. Esto reducirá la vulnerabilidad organizacional.

Para la implementación de nuevos procesos la socialización y difusión adecuada de información es fundamental. Esto impide la confusión, conflictos y tensión del clima laboral. La información posibilita la apropiación y reconocimiento de los nuevos procesos de cambio, facilita la implementación del cambio sin resistencia y legitima la gestión de las personas a cargo.

Se recomienda a las organizaciones sociales que periódicamente realicen un análisis o evaluación del clima laboral, de la emocionalidad, satisfacción y desempeño de los trabajadores. Lo que posibilitará realizar acciones afirmativas que garanticen el bienestar de los trabajadores dentro de su espacio de trabajo.

Existen diferentes ideas de investigación acerca de la realidad del CMT. Se recomienda realizar un estudio de la administración y distribución de recursos internos de la organización. Una investigación de la situación económica de las organizaciones sociales del Ecuador, para comprender la complejidad y vulnerabilidad organizacional de este tipo de organizaciones. También se puede realizar una investigación para el fortalecimiento del tejido social de la organización.

## **8. Bibliografía**

### **Clases impartidas en la carrera de Gestión Social**

- Clase de metodología de la Gestión Social, impartida por la docente María Judith Chávez en el año 2018.

### **Entrevistas Semi estructuradas**

- Entrevista1. (20 de 06 de 2019). Entrevista Semi Estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)
- Entrevista2. (20 de 06 de 2019). Entrevista Semi estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)
- Entrevista3. (21 de 06 de 2019). Entrevista Semi estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)
- Entrevista4. (01 de 07 de 2019). Entrevista Semi estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)
- Entrevista5. (07 de 07 de 2019). Entrevista Semi estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)
- Entrevista6. (16 de 07 de 2019). Entrevista semi estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)
- Entrevista7. (27 de 07 de 2019). Entrevista Semi estructurada. (D. Aldas, Entrevistador)

## Grupos Focales

- Grupo Focal1 (27 de 06 de 2019). Servicios Generales. (D. Aldas, Facilitadora)
- Grupo Focal2 (02 de 07 de 2019).Carpintería. (D. Aldas, Facilitadora)

## Libros

- Acosta,C .(2002).*Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Bogotá: Redalyc.
- Becker, G. (1964). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York. Columbia University Press.
- Beckert, Jens (1999). *Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations*. Organization Studies, volumen 20, número 5.
- Block, P. (1991). *The empowered manager. Positive political skills at work*. San Francisco .
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*. Issue published.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Poder y organizaciones*. London : Sage Publications.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Santa Fe: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?" en *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, págs. 686-706.
- Greenwood, Royston y C.R. Hinings .(1996). "*Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*", *Academy of Management Review*, Volumen 21, número 4.

- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston. Harvard Business School Press.
- Hernandez,S.,Fernandez,C. y Baptista,L.(2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México D.F: Mc Craw Hi.
- Kanter,R .(1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship: SSRN.
- Katzenbach,J y Smith,D.(1993).*Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*.Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Kondra, Alex Z. y C.R. Hinings .(1998). "*Organizational diversity and change in institutional theory*", Organization Studies, volumen 19, número 5.
- K.Smith, D. (1997). *Taking Charge of change*. Estados Unidos: ISBN.
- Lawler, E.E., III .(1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco. Jossey Bass.
- Ligueño, S., Palacios, D y Sandoval, J. (2015). *El nuevo management chileno y el discurso de la vulnerabilidad: Análisis de la ley de subvención escolar preferencial (SEP)*. En Gómez, A y cols (Eds.), Memoria electrónica del 6° Foro Nacional de Investigación en Psicología (pp. 198-224). México: UAEM.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York. McGraw Hill.
- Mantere, S., Schildt, & Sillince, A. (2013). *Reversal of Strategic Change*. NY: Academy of management.
- M.A.Mato, J.Santamaría, & J.de Souza Silva, J. (2001). *La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- Martín, J. R. (2018). *Observación Participante: informantes claves y rol del investigador* . Nure Investigación.
- Meyer, John W. y Brian Rowan .(1999). "*Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*", en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México.
- Mintzberg, H. (1987). "Crafting strategy". Harvard Business Review, 65, 66-75.

- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York. McGraw Hill.
- Oliver, Christine .(1992). "*The antecedents of deinstitutionalization*", *Organization Studies*, volumen 13, número 4.
- P.Robbins, S., & A.Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Naucalpan de Juárez: ISBN.
- Powell, Walter W. (1999), "*Expansión del análisis institucional*", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Selznick, Phillip .(1949). *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, EUA.
- Silva, J. d., Peláez, J. C., & Romero, J. C. (2001). *Proyecto "Nuevo Paradigma". La Cuestión Institucional de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época*. San José: ISNAR.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*.
- S. J. Taylor y R. Bogdan.(1984).*Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós Básica
- Tirado, S. F., Baleriola, E. E., & Gálvez, M. A. (2017). *Critical management studies: hacia unas organizaciones más éticas y sostenibles*. . UOC.

## Revistas

- Espinoza, A. Q., & Jimenez, A. O. (2006). *La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista Empresa* .

## Páginas Web

- Alvarado Altamirano, Sergio. (2006) *.Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo*.Obtenido de :<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521901>> ISSN 0186-1042

- Bertomeu, P. F. (2016). Técnica de recogida de información: La entrevista. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- CMT. (17 de 05 de 2019). *Centro del Muchacho Trabajador*. Obtenido de Centro del Muchacho Trabajador: <https://centromuchachotrabajador.org/wp/quienes-somos>
- CMT. (01 de 12 de 2019). *CMT*. Obtenido de CMT: <http://centromuchachotrabajador.org/wp/historia>
- Pico,I.,Sánchez,R. (2010). *En los márgenes: el trabajo infantil como práctica cultural*. Quito:Flacso. Obtenido de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=51450>
- Reyes, A. (2013). Cambio Organizacional (Monografía). Obtenido de: <https://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
- Toca,T.,Eugenia,C. y Rodríguez .Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas.Recuperado de :<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100212301008>> ISSN 1657-8953

## Consultorías

- PwC. (2017). *Centro del Muchacho Trabajador Reporte Ejecutivo de Gestión 2017*. Quito.
- Vélez, M. L., & Hinojosa, C. d. (2018). *Cecilia del Carmen Vaca Hinojosa*. Consultoría Social.Quito.
- Crisfe. (2018). Proyecto de Fortalecimiento Institucional. Consultoría. Quito

## 9. Anexos

### Anexo 1

#### Ficha de Planificación del grupo focal

<b>Objetivo del taller:</b> Identificar las diferentes percepciones de los trabajadores respecto a los efectos del cambio organizacional.				
	<b>Nombre</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Actividad 1- Rompe hielo</b>	Buscando mi color	5min	Cartulinas, marcadores, cinta adhesiva	<p>Se le pedirá a cada participante que busque su nombre en toda la sala y se lo pegue en su ropa. Los nombres de todos los participantes estarán pegados en diferentes partes del salón de forma aleatoria.</p> <p>Los nombres de cada participante estarán dibujados de diferentes colores. Los participantes deberán buscar a los otros compañeros que tengan el nombre del mismo color.</p> <p>Al finalizar se formarán cuatro grupos de cinco integrantes cada uno.</p>
<b>Actividad 2- Introducción</b>	Lluvia de ideas	15 min	papelote, cartulinas, marcadores.	<p>El facilitador realizará una pregunta generadora, la cual es ¿Qué significa el cambio que tuvo el CMT para usted?</p> <p>Cada grupo deberá poner en las cartulinas que se le entregará al menos dos significados respecto al cambio.</p> <p>Las cartulinas serán pegadas en el papelote, empatadas y socializadas. Si es necesario, los participantes describirán su idea.</p>


<b>Actividad 3- Desarrollo</b>	positivo- negativo	15 min	Papelote, marcadores	<p>Se les presentará en un papelote dos columnas, una en la que está dibujado un visto que significa positivo y en la otra una equis que significa negativo.</p> <p>Se les pedirá a todos los participantes que pasen a poner al menos un efecto que ha generado el cambio en el CMT, este efecto será escrito según la columna que consideren. Si creen que el efecto ha sido positivo lo escribirán en la columna del visto y si los efectos consideran negativo la escribirán en la columna de la equis.</p> <p>Cuando todos los participantes hayan participado, se realizará una retroalimentación de aquello que escribieron en cada columna, para así comprender y tener una visión grupal de las percepciones.</p>
<b>Actividad 4- Profundización</b>	Línea de tiempo	30 min	papelote, marcadores	<p>Se le dará un papelote a cada grupo, cada grupo deberá dibujar una línea de tiempo.</p> <p>Esta línea de tiempo debe responder a las siguientes preguntas:</p> <p>La primera que será el inicio de esta línea de tiempo será, ¿Desde qué momento o por qué razones creen se inició el cambio? Las respuestas podrán ser dibujadas o descritas, pero respondidas en el primer bloque del papel, si es posible se les pedirá que nombre evento o persona que reconozcan dentro del comienzo de este proceso. Eje: cierre de la cede en la Marín, salida de padre y madre, entrada de algún director, etc.</p> <p>La segunda pregunta, correspondiente al segundo bloque es: ¿cómo se sintió dentro de este proceso de cambio? (bien, mal, triste, temeroso, feliz, etc),</p> <p>La tercera pregunta, correspondiente al tercer bloque es: ¿cómo caracterizaría cada dirección dentro de este proceso?, (Padre y Madre, Susana, Edgar, Jhony), pueden caracterizarla como, (autoritaria, buna en proyectos, mala administración, etc).</p> <p>La cuarta pregunta, correspondiente al cuarto bloque es: ¿Se ha sentido parte de estos procesos de cambio, le han pedido su opinión para la toma de decisiones respecto al cambio, los cambios han sido socializados?</p> <p>Las últimas preguntas, correspondientes al último bloque son: ¿Qué significa ahora el CMT para usted? (mi casa, mi familia, un trabajo, una escuela) ¿Cómo se siente ahora dentro del</p>

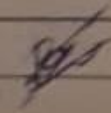
				CMT? (tranquilo, mal, inestable, temeroso) ¿Qué cambiaría dentro del CMT? (la dirección , los sueldos, algún programa)
--	--	--	--	--

Elaborado por: autora, Junio 2019

## Anexo 2

### Lista de asistencia del grupo focal 1 (personal de servicios generales)

 <b>Proyecto Fortalecimiento institucional del CMT</b>				
LISTA DE PARTICIPANTES		ACTIVIDAD:	Grupo focal	
		LUGAR:	Sala de artes	
		FECHA:	27-06-2017	
NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACION	ÁREA/OFICINA	FIRMA
1	Lorena Caballero	704326352	Servicios Generales	[Firma]
2	Rita Caballero	171701772-5	Servicios Generales	[Firma]
3	Jenny Chango	1706785444	Servicios Generales	[Firma]
4	Bertha Cruz		Servicios Generales	[Firma]
5	Marcos Flores	171262740-8	Servicios Generales	[Firma]
6	José Gómez		Servicios Generales	David
7	Rafael Guerrero	7117490924-4	Servicios Generales	[Firma]
8	Peter Maldonado	7000404492	Servicios Generales	[Firma]
9	José Ortiz	090083233-5	Servicios Generales	[Firma]
10	José Ortiz	7102537799	Servicios Generales	[Firma]
11	Melina Sánchez	1705014445	Servicios Generales	[Firma]
12	Juan Chango	1702270804	Servicios Generales	[Firma]
13	José Chango	170776405-4	Servicios Generales	[Firma]
14	Reginaldo Guerrero	770589800-5	Servicios Generales	David
15	Walter Medina	71411314-7	Servicios Generales	[Firma]
16	Laura Díaz	170575287-9	Servicios Generales	[Firma]
17	[Firma]	171371758-3	Servicios Generales	[Firma]
18	Juan Chango	171543606	Servicios Generales	[Firma]
19			Servicios Generales	
20			Servicios Generales	

FIRMA RESPONSABLE:  NOMBRE: Daniela Aldas  
 PUESTO: Asistente Gestión Social

### **Anexo 3**

#### **Lista de asistencia del grupo focal 2 (carpintería)**



**CMT**  
Centro del Menor Trabajador

Proyecto Fortalecimiento institucional del CMT

LISTA DE PARTICIPANTES	ACTIVIDAD:	Grupo focal
	LUGAR:	Salade Artes
	FECHA:	02-07-2019

NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACION	ÁREA/OFICINA	FIRMA
1	Alexander Alvarado	115136312	Carpinteria	[Signature]
2	Marcia Calderon	11026442+8	Carpinteria	[Signature]
3	Rodrigo Aponte	170822011-0	Carpinteria	[Signature]
4	Luis Cuallichia	171719926-7	Carpinteria	[Signature]
5	Victor Roque C.	1720309804	Carpinteria	[Signature]
6	Yadira Alexandra Calderon Soto	172031109-0	Carpinteria	[Signature]
7	Jaime Inga	0103803524	Carpinteria	[Signature]
8	Esteban	0902841233	Carpinteria	[Signature]
9	Richard Abel	172519912-7	Carpinteria	[Signature]
10	JORGE W. GUALOTO	171358123-7	Carpinteria	[Signature]
11	Milton Cruz	1718214073	Carpinteria	[Signature]
12	Mervan Vinos	1731123683	Carpinteria	[Signature]
13	Danny Torres	1723271785	Carpinteria	[Signature]
14			Carpinteria	
15			Carpinteria	
16			Carpinteria	
17			Carpinteria	
18			Carpinteria	
19			Carpinteria	
20			Carpinteria	

FIRMA RESPONSABLE:

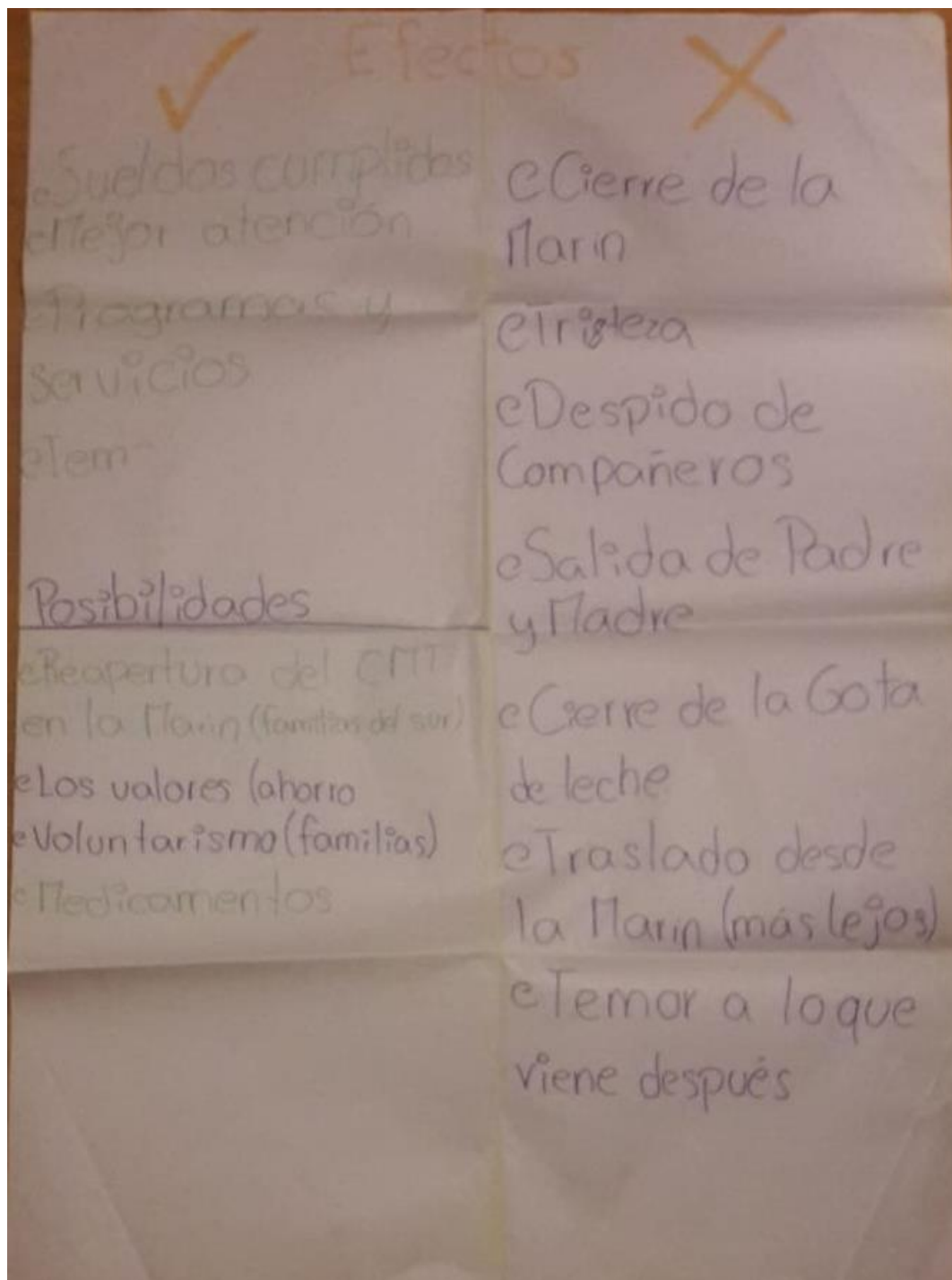
[Signature]

NOMBRE:

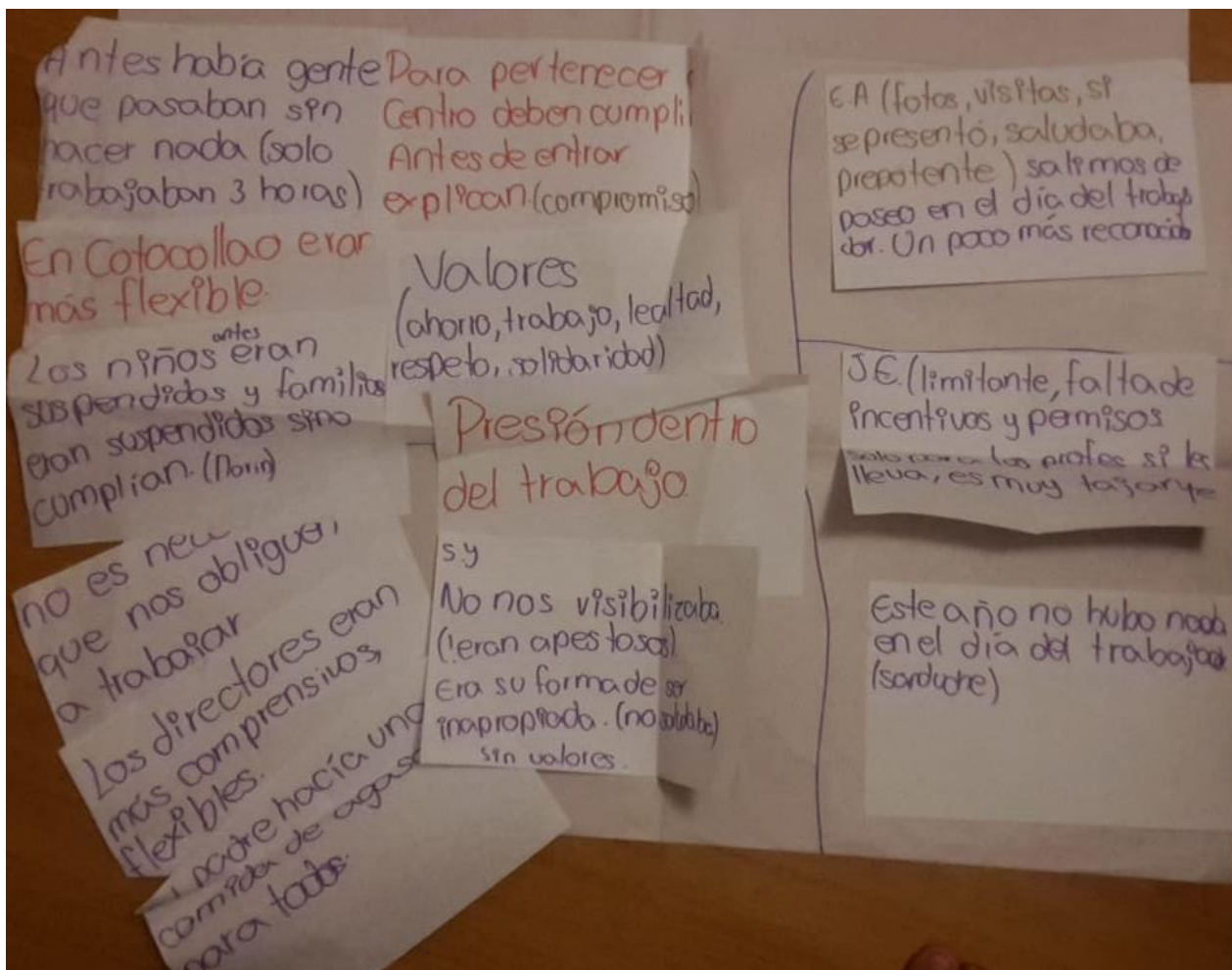
Daniela Aldas

PUESTO:

Pasante Gestión Social



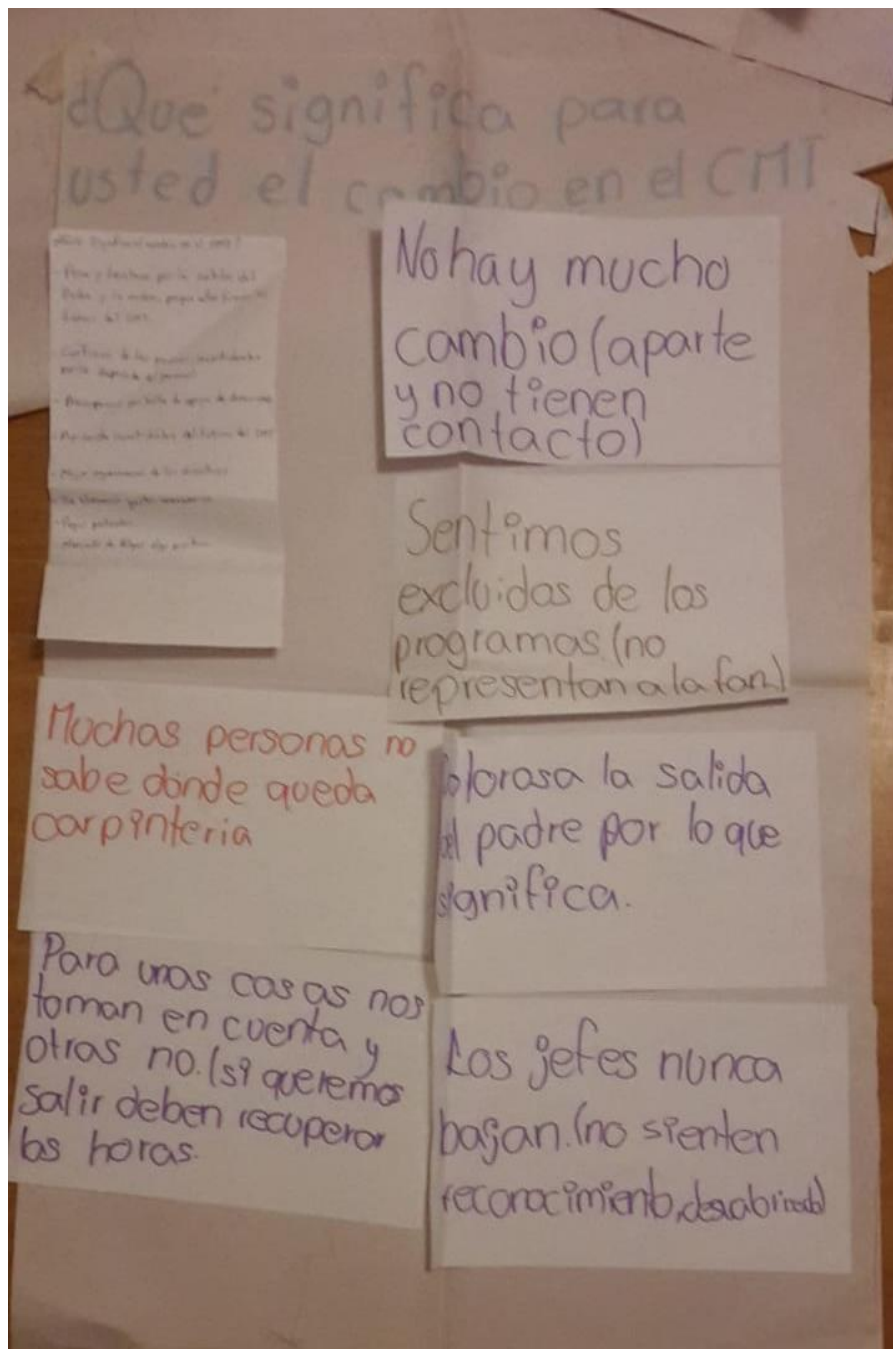
Descripción: Papelote realizado en el grupo focal 1 acerca de los efectos positivos y negativos del cambio organizacional en el CMT.



Anexo 5

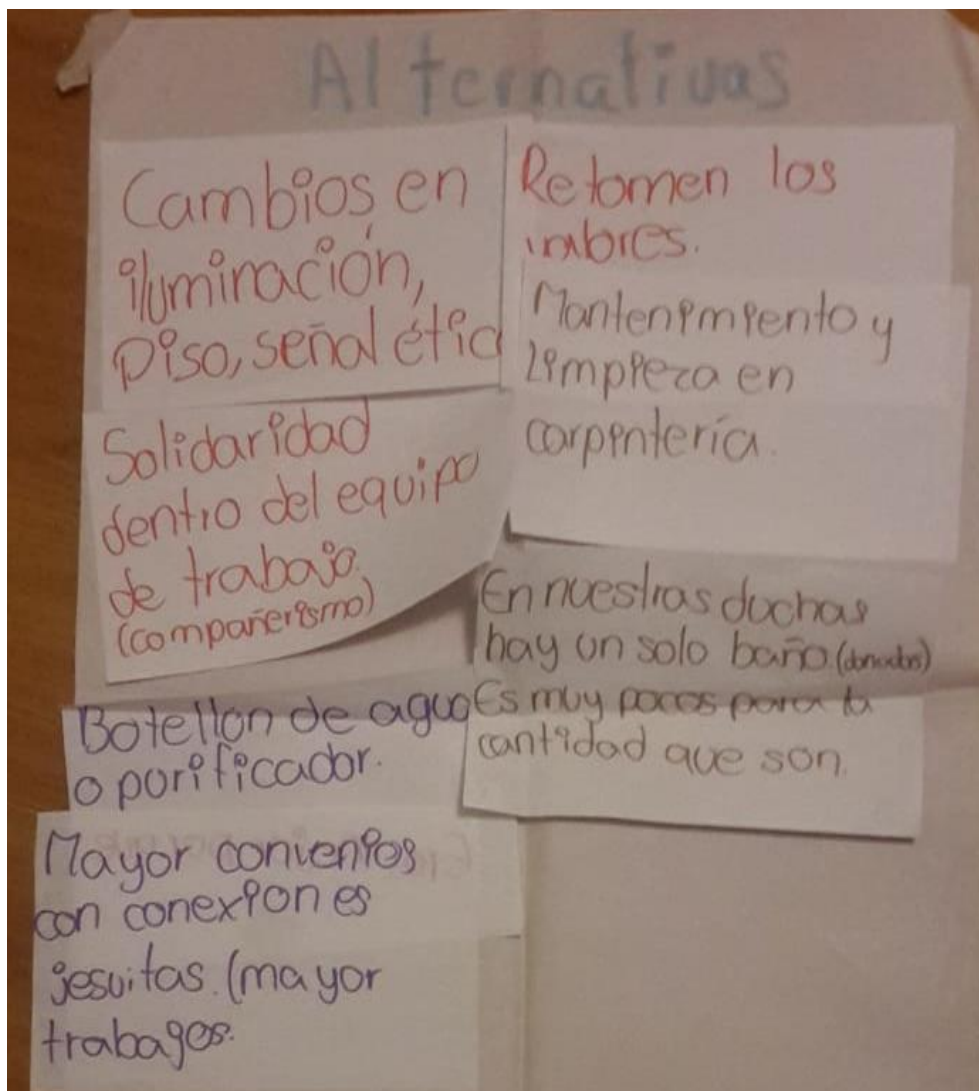
Descripción: Línea de tiempo realizada en el grupo focal 2.

## Anexo 6



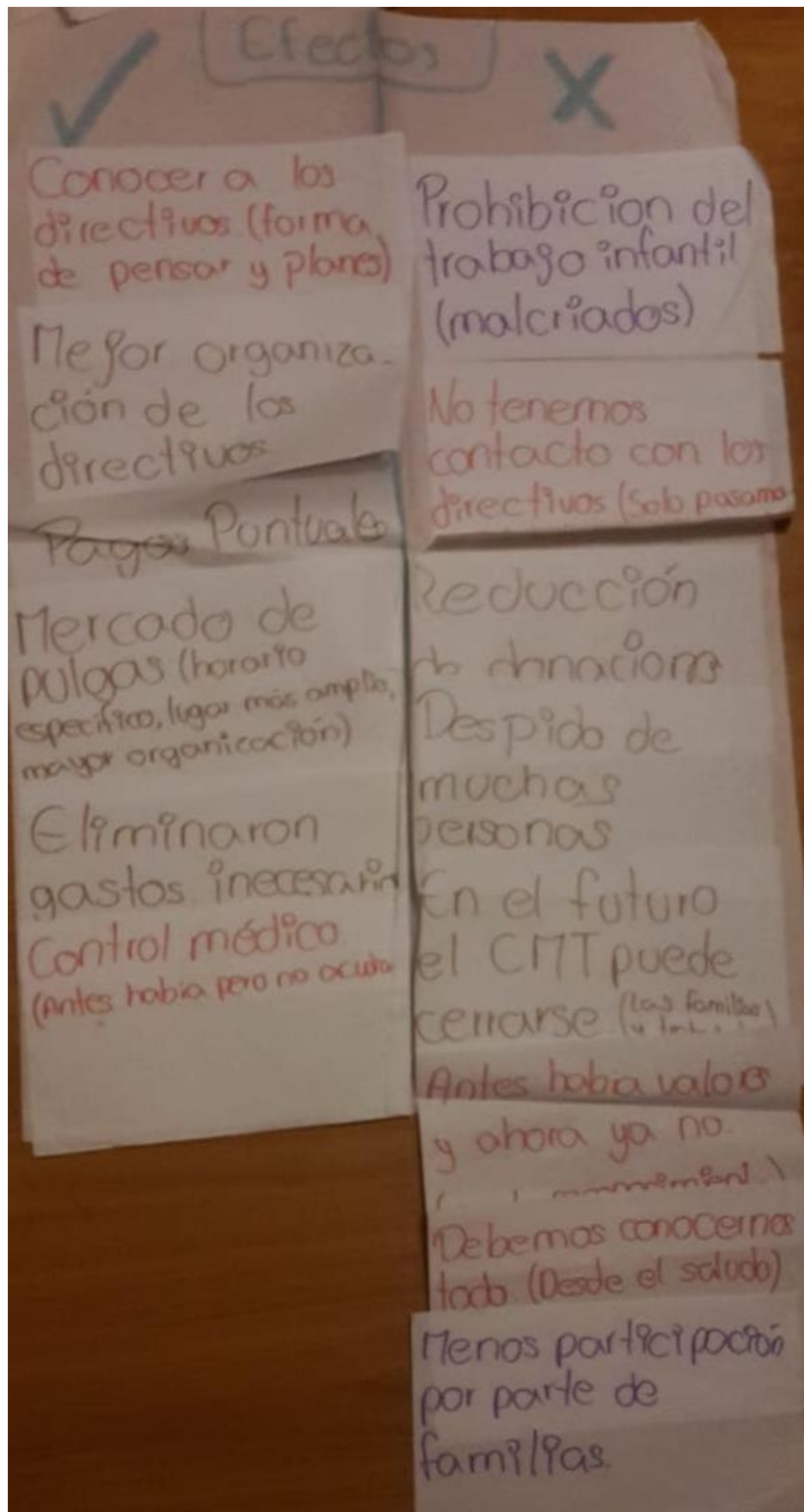
Descripción: Percepción de los trabajadores acerca del cambio organizacional, realizado en el grupo focal 1.

### Anexo 7



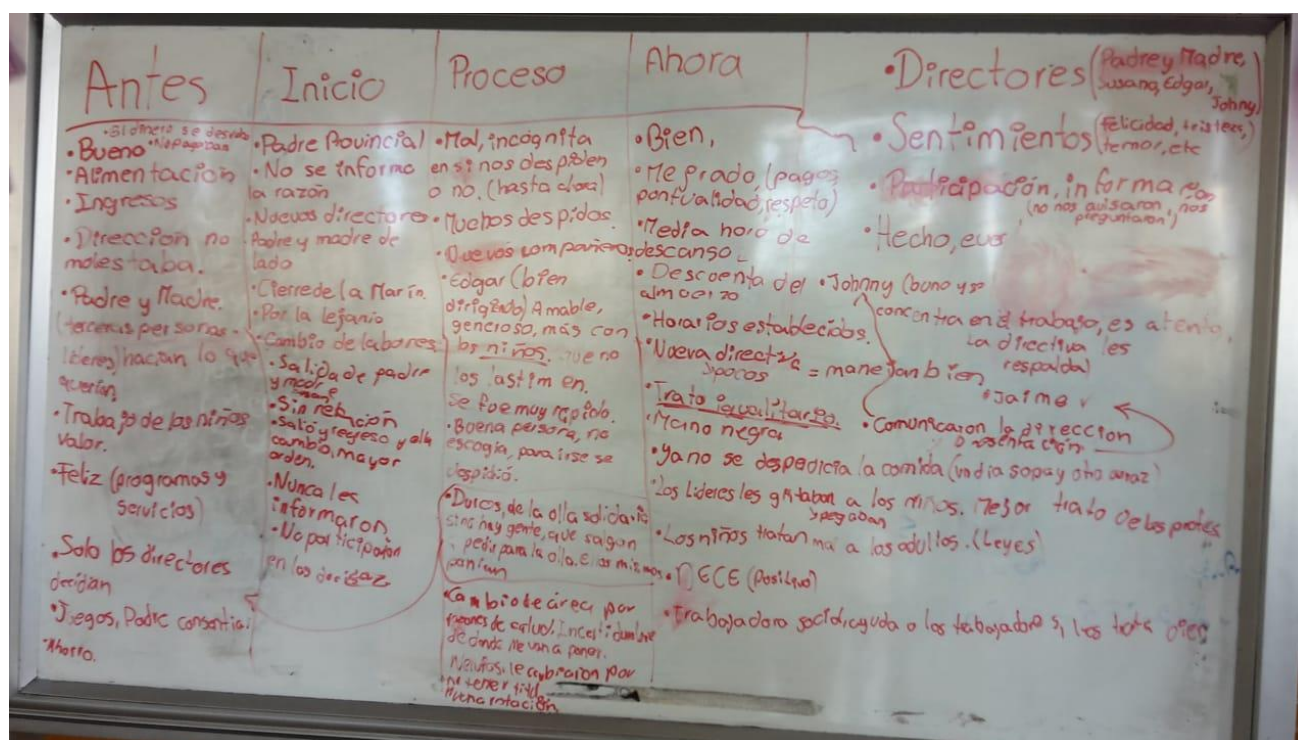
Descripción: Alternativas o sugerencias de los trabajadores del grupo focal 2.

## **Anexo 8**



Descripción: Papelote realizado en el grupo focal 2 acerca de los efectos positivos y negativos del cambio organizacional en el CMT.

## Anexo 9



Descripción: Línea de tiempo elaborada por el primer grupo focal.

## Anexo 10

### Entrevista semiestructurada

#### Cambio

1. ¿Qué significa el CMT para usted? (ideologías y valores)

ANTES

AHORA

2. ¿Cuáles son los valores que dirigen la organización? (valores)
3. ¿Cómo describiría el valor del trabajo? ¿Cómo se veía antes el tema del trabajo dentro de la organización y cómo cree que ahora debe verse después del cambio que se ha generado?
4. ¿Qué formas de pensamiento dirigen la organización? (ideología)
5. ¿Cuáles considera que son los actores más representativos para el CMT y por qué? (actores, narrativas)

6. ¿De dónde o de quién considera que surgió el proceso de cambio y en con qué propósito? (actores, intereses)
7. ¿Hace cuánto tiempo que percibes que el CMT se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional? ¿De qué forma lo ha percibido? ¿Qué suceso o evento cree que fue el que inició el cambio?
8. ¿Quiénes han sido los promotores del cambio y qué considera que los ha motivado? (actores, intereses, posturas, relaciones)
9. Caracterice cada dirección que ha tenido el CMT dentro de este proceso de cambio. (narrativas, actores, valores, intereses, posturas, relaciones)
10. ¿Con qué propósito cree que se está implementando el cambio?
11. ¿Cómo se ha sentido con todos los cambios y transformaciones que ha tenido el CMT?
12. ¿Cómo has vivido personalmente este proceso de cambio? ¿lo consideras un proceso negativo o positivo?
13. ¿Este proceso de cambio ha generado afectaciones en tu salud, en tu desempeño laboral, en tu familia? ejemplos
14. ¿Cómo has percibido que tus compañeros han vivido este proceso de cambio?
15. ¿Qué efectos, ya sean positivos o negativos, has percibido en tu trabajo?
16. ¿Siente estabilidad en su puesto de trabajo?
17. ¿Ha cambiado tu opinión respecto al CMT después del proceso de cambio?
18. ¿Se siente comprometido con esta nueva forma de trabajo y construcción del CMT?

#### Participación y desempeño

1. ¿Se ha sentido parte de los procesos de cambio por los que ha pasado el CMT?
2. ¿Las decisiones que se han tomado respecto al cambio por quién han sido tomadas y de qué manera? (posturas, relaciones, actores)
3. ¿La comunicación e información acerca de cambios en la institución? ¿Proviene desde arriba abajo o de qué manera se genera? (narrativas, relaciones, actores)
4. ¿En la toma de decisiones existe la apertura para opinar, revisar, evaluar o recomendar mejoras? (códigos, narrativas, intereses)
5. ¿Las decisiones que se han tomado en cuanto a los cambios en la organización, fueron socializadas o consultadas?
6. ¿Qué le gustaría que se modifique en cuanto a la administración y toma de decisiones?
7. ¿Qué le motiva a trabajar en el CMT?

8. ¿Has percibido algún cambio en tu desempeño dentro del trabajo durante este proceso de cambio?
9. ¿Qué grado de intensidad le da a su trabajo?
10. ¿Destina tiempo extra a su trabajo, aparte del que está en su contrato?
11. ¿Planea cambiarse de trabajo?
12. Se siente adaptado o no dentro de su espacio de trabajo tras los cambios organizacionales. Se ha sentido frustrado tras el proceso de cambio.

#### Sostenibilidad

1. ¿Qué medidas le hubiera gustado que se tomen para implementar el cambio organizacional en el CMT?
2. ¿Qué cambio realizaría en la organización?
3. ¿Qué podrías sugerir para que este proceso de cambio tenga un efecto positivo en tu trabajo y en el de tus compañeros?
4. ¿Cómo te ves dentro del proceso de cambio en el futuro?
5. ¿Cómo percibes que estos cambios serán para el CMT?
6. ¿Considera que la capacidad institucional esta lista para las transformaciones y cambios?
7. ¿Considera que el cambio puede afectar la credibilidad institucional?
8. ¿Considera que los procesos fueron llevados adecuadamente?

### **Anexo 11**

#### **Cuestionario**

## **CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR - UNA FAMILIA DE FAMILIAS ADAPTACIÓN DE CUESTIONARIO “WENS”**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo que

ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio en la institución: \_\_\_\_\_

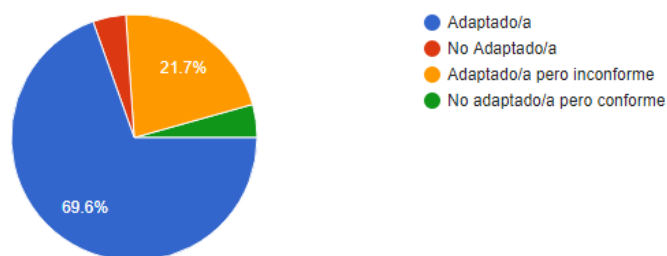
El siguiente cuestionario será únicamente para uso académico, en la recolección y análisis de información para la disertación de la estudiante Daniela Aldas de la carrera de Gestión Social de la Universidad Católica del Ecuador. La información que Ud. proporcione tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación, se presentan varios aspectos sobre los efectos del cambio organizacional de los trabajadores del CMT. Cada pregunta tiene entre 4 posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque la respuesta elegida; no existen respuestas buenas o malas. Por favor, conteste con sinceridad.

## 1. DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN

Son las actitudes y desempeño dentro del trabajo, así como el estado de ánimo de los trabajadores dentro de la institución:

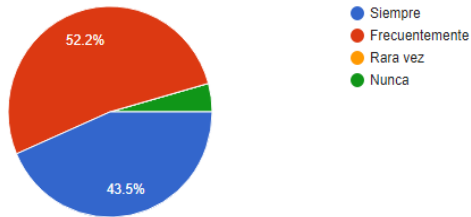
1.1. ¿Cómo se siente actualmente en su puesto de trabajo con todos los cambios que ha tenido el CMT?

23 respuestas



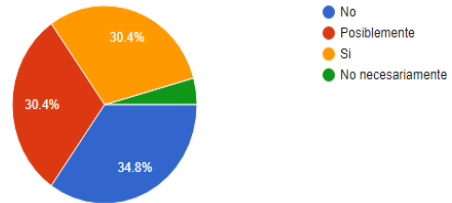
1.2. Sus tareas las realiza con agrado, se siente motivado...

23 respuestas



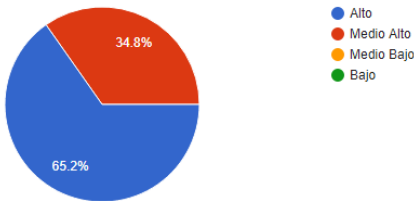
1.3. ¿Ha percibido alguna afección negativa en su desempeño dentro del trabajo durante el proceso de cambio organizacional?

23 respuestas



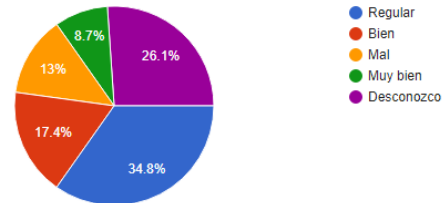
1.4. ¿Qué grado de intensidad considera que le da a su trabajo?

23 respuestas



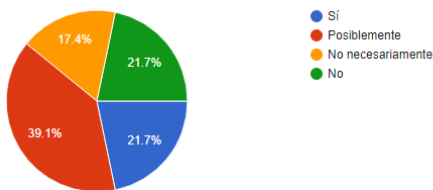
1.5. ¿Cómo ha percibido que sus compañeros/as han vivido este proceso de cambio?

23 respuestas



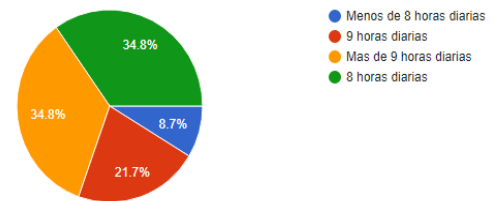
1.6. ¿Considera que los sueldos, ascensos, promociones u otro tipo de incentivos han sido justos dentro de este periodo de cambio?

23 respuestas



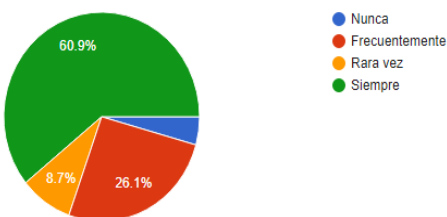
1.7. El tiempo que dedica a sus funciones laborales es de ...

23 respuestas



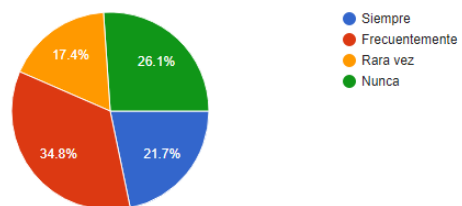
1.8. ¿Recibe un trato justo por parte de sus jefes/as?

23 respuestas



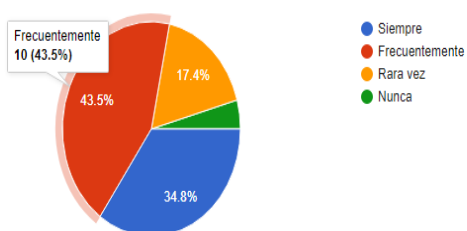
1.9. ¿Los demás reconocen los buenos trabajos que Ud. realiza?

23 respuestas



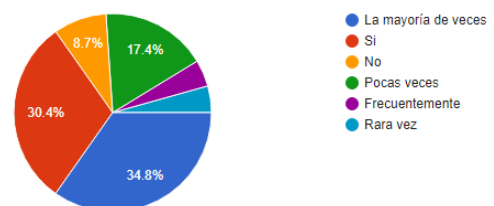
1.10. ¿El/la jefe/a muestra sincero interés por los/as trabajadores a su cargo ?

23 respuestas



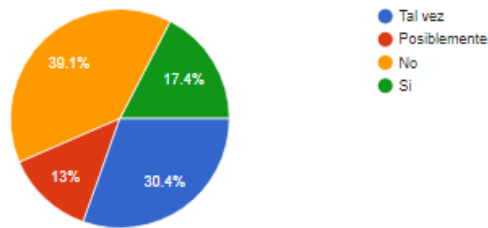
1.11. ¿Se siente identificado/a con la institución después de los procesos de cambio?

23 respuestas



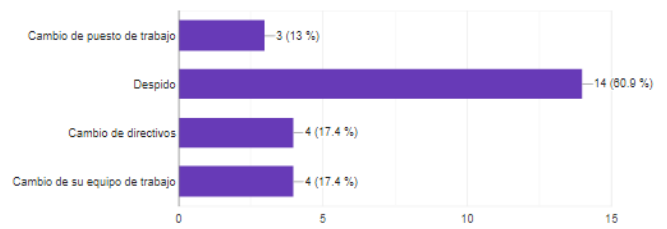
### 1.12. ¿Si le ofrecieran otra oferta de trabajo, la aceptaría?

23 respuestas



### 1.13. ¿Qué eventos podrían afectar su estabilidad y bienestar?

23 respuestas

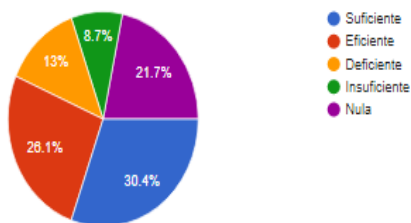


## 2. PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Estas preguntas se refieren a la eficiencia de los procesos participativos, la socialización de información, el intercambio y el respeto a las varias expresiones que se dan en la organización. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en la Organización.

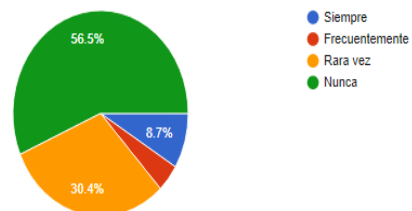
### 2.1. ¿La información que ha recibido acerca de las transformaciones dentro de su área de trabajo, ha sido?

23 respuestas



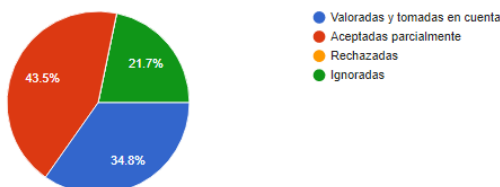
### 2.2. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes/as sobre asuntos de trabajo?

23 respuestas



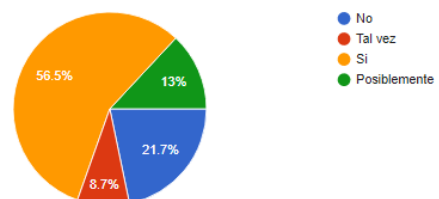
### 2.3. ¿Siente que sus opiniones y demandas han sido...?

23 respuestas



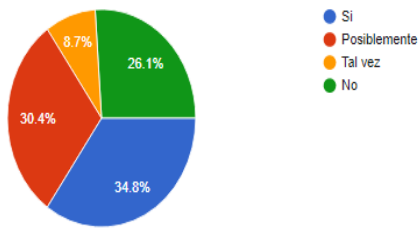
### 2.4. ¿Se ha sentido parte de los procesos de cambio por los que ha pasado el CMT?

23 respuestas



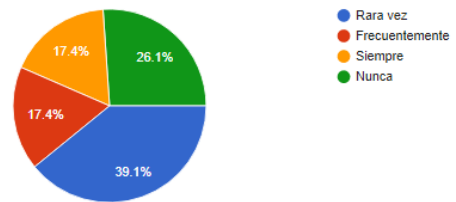
2.5. ¿Le han realizado algún tipo de valoración o evaluación de sus funciones y desempeño dentro del trabajo?

23 respuestas



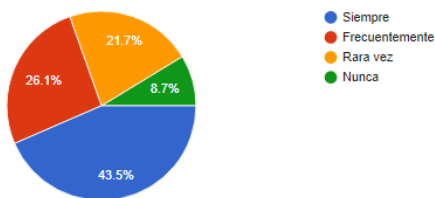
2.6. ¿Brinda Ud. información a sus compañeros/as acerca de cómo se ha sentido dentro de este proceso de cambio organizacional?

23 respuestas



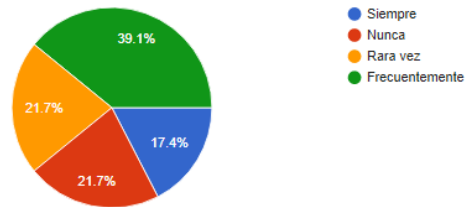
2.7. ¿La comunicación e información viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

23 respuestas



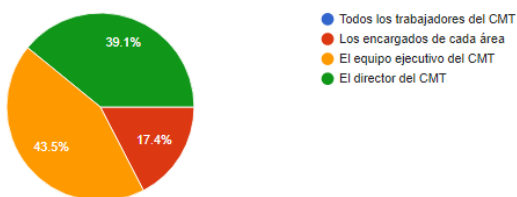
2.8. El/la jefe/a o sus compañeros/as solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo...

23 respuestas



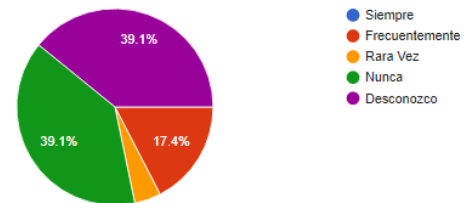
2.9. Las decisiones en la organización son tomadas la mayor parte de las veces por:

23 respuestas



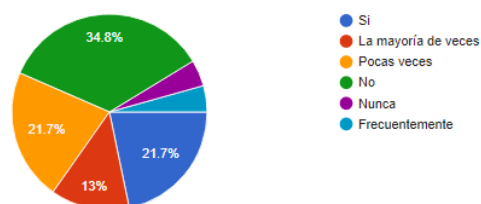
2.10. ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por afinidad o amistad?

23 respuestas



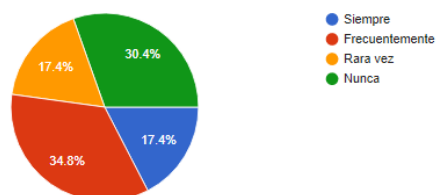
2.11. ¿En la organización, para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?

23 respuestas



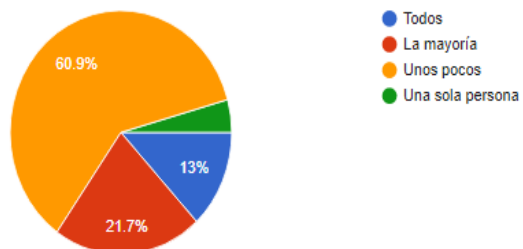
2.12. ¿Las discrepancia o rivalidades personales, obstaculizan la toma de decisiones?

23 respuestas



### 2.13. En una reunión para tomar decisiones, participan:

23 respuestas

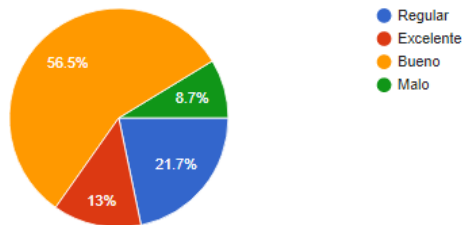


### 3. ACTITUD AL CAMBIO

Todo cambio genera en los sujetos una actitud que sin ser buena o mala, dificulta o posibilita la realización y adaptación a dichos cambios.

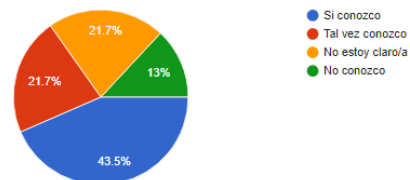
#### 3.1. ¿Piensas que el cambio para el CMT ha sido?

23 respuestas



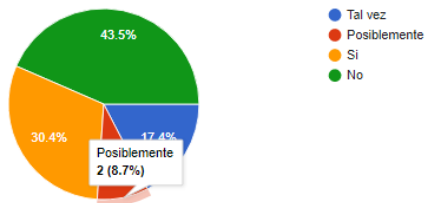
#### 3.2. Conoces las razones o eventos que produjeron el cambio dentro del CMT

23 respuestas



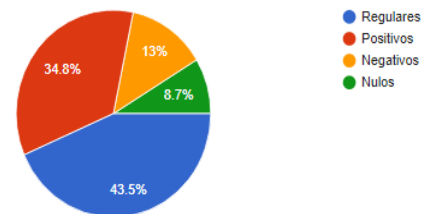
#### 3.3. ¿Los procesos que se han ido desarrollando respecto al cambio organizacional, han sido socializados?

23 respuestas



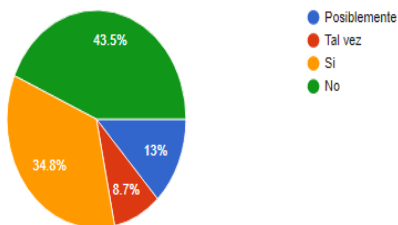
#### 3.4. Personalmente los procesos de cambio han generado efectos...

23 respuestas



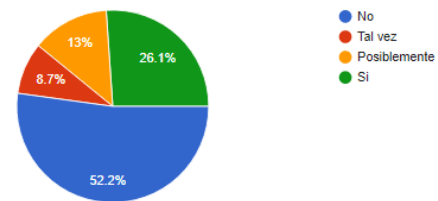
#### 3.5. ¿El cambio organizacional ha generado afectaciones a tu salud?

23 respuestas



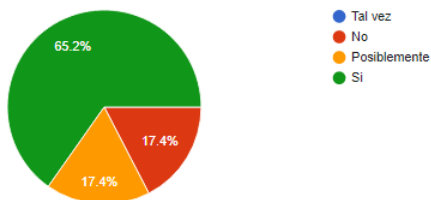
#### 3.6. ¿Los procesos de cambio han generado afectaciones a sus relaciones intrafamiliares?

23 respuestas



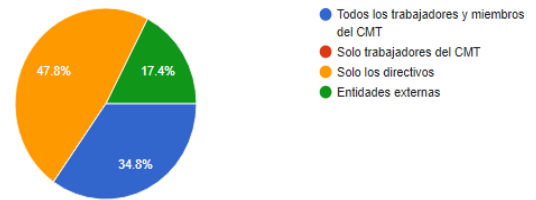
#### 3.7. ¿Los procesos de cambio han generado estrés o inestabilidad dentro de su espacio de trabajo?

23 respuestas



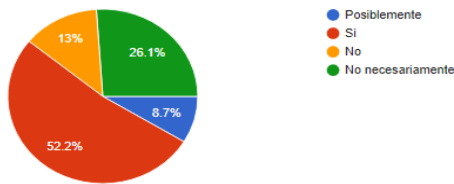
#### 3.8. ¿Qué actores han sido los que han promovido el cambio organizacional?

23 respuestas



3.9. ¿Los procesos de cambio lo han ayudado a desarrollarse de mejor manera en tus funciones de trabajo?

23 respuestas

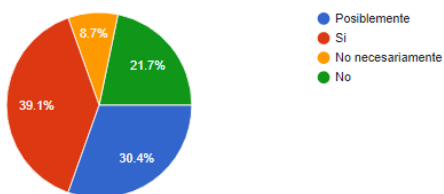


4. SOSTENIBILIDAD

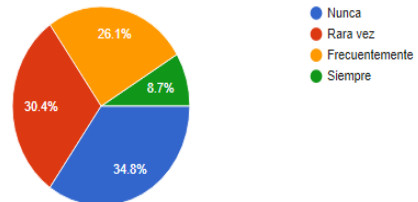
La sostenibilidad organizacional se da por medio de un proceso transformacional y adaptativo constante para estar en sintonía con su entorno y con los actores sociales que conforman la organización.

4.1. ¿Usted propondría medidas para implementar el cambio dentro del CMT?

23 respuestas

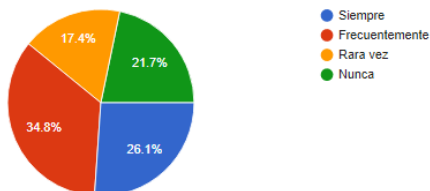


23 respuestas

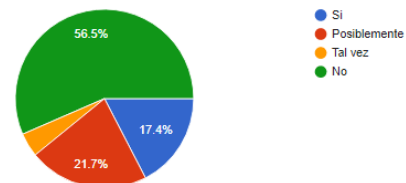


4.3. ¿En su área de trabajo se promueve la innovación y la creatividad?

23 respuestas



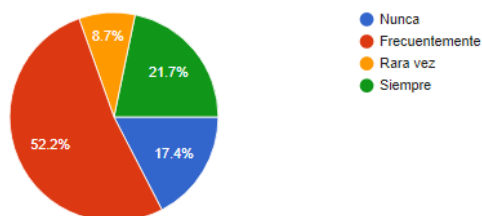
23 respuestas



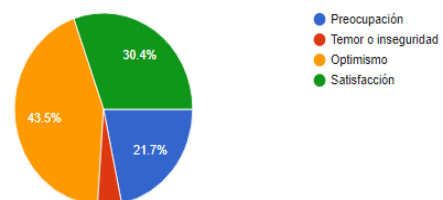
4.4. ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos de trabajo, le ocasionarían problemas?

4.5. ¿Ud. busca innovar los procedimientos de su trabajo?

23 respuestas

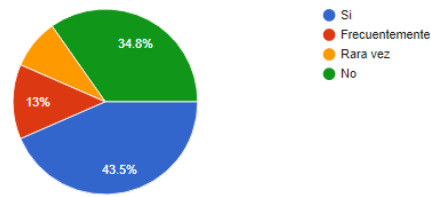


23 respuestas



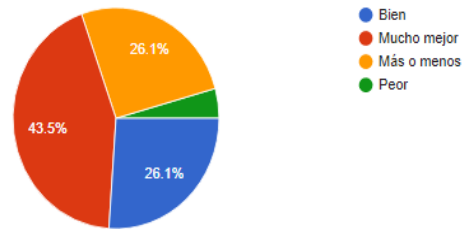
4.7. ¿Cree Ud. que en su área de trabajo las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos anteriores?

23 respuestas



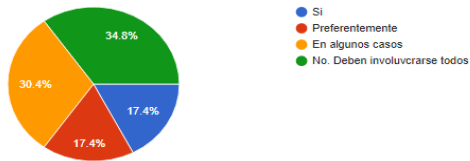
4.8. ¿Cómo se ve dentro del proceso de cambio en el futuro?

23 respuestas



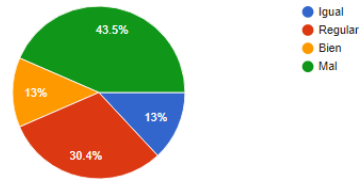
4.9. ¿Cree Ud. que en la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que Ud. desempeña, deben participar únicamente los miembros de su área?

23 respuestas



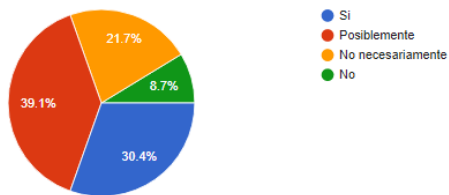
4.10. ¿Cree Ud. que si no se hubiera implementado el cambio la organización estaría?

23 respuestas



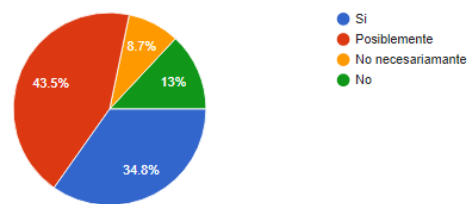
4.11. ¿Considera que el cambio puede afectar la credibilidad institucional (ingresos económicos)?

23 respuestas



4.12. ¿Ud. considera que la capacidad institucional esta lista para las transformaciones y cambios?

23 respuestas



4.13. ¿ Considera que los procesos de cambio fueron llevados adecuadamente?

23 respuestas

