

Gestión de cambio en organizaciones públicas venezolanas de educación media

Dulce María Guerra-Rincón^a

Sindy Salomé Carrillo-Sánchez^b

Jacqueline Guillén de Romero^c

Pedro Bracho-Fuenmayor^d

^a Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Licenciada en Educación, Educadora Preescolar, por la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Profesora de la Universidad Rafael Urdaneta en el área de la Especialidad Metodología de la Investigación y en la Maestría de Gerencia Educativa. Email: dulcemariagr55@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3158-1090>

^b Doctora en Ciencias Gerenciales por la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Licenciada en Educación, mención Idiomas por la Universidad de los Andes Núcleo Táchira Dr. Pedro Rincón Gutierrez. Docente de Inglés en el Colegio Nuestra Señora del Rosario Rubio. Estado Táchira.

Email: Scarrillo@urbbe.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9739-8128>

^c Profesora de la Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales. Post-Doctora en Gerencia de la Educación Superior. PhD. en Ciencias Jurídicas. Directora del Proyecto de Investigación "Educación Inclusiva, Cultura de Paz y Sostenibilidad: Desde La Perspectiva Universitaria y Comunitaria".

Email: jacqueline.guillen@utm.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9112-1910>

^d Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales por la Universidad de Chile (UCHILE). Doctor en Ciencia Política por la Universidad del Zulia (LUZ). Doctor en Ciencias Jurídicas por la Universidad del Zulia (LUZ). PostDoctorado en Docencia e Investigación por la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC).

Email: pbracho@utem.cl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3899-8163>

Resumen

El estudio tuvo como propósito analizar la gestión de cambio al interior de las organizaciones públicas de Educación Media en Venezuela, tomando en cuenta los soportes teóricos de Vargas (2020), Sanoja (2021), Guevara et al. (2021), entre otros. Se desarrolló bajo el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, investigación de tipo descriptiva, analítica, con diseño no experimental, transeccional, de campo, asumiéndose como población, los directivos y docentes de Educación Media del municipio Maracaibo, Venezuela. La técnica fue la encuesta con un cuestionario de 21 preguntas con escala de Likert, validado según el juicio de 5 expertos y la confiabilidad con Alfa Cronbach, obtuvo un coeficiente de 0.92. Para el análisis se aplicó la estadística descriptiva. Los resultados indicaron que las etapas de la gestión de cambio son inefectivas, por cuanto hay dificultades para aceptar el descongelamiento, y, por ende, el cambio en sí y el recongelamiento. Con respecto a las características del líder para el cambio, se observó son efectivas la comunicación, motivación, carisma y cooperación, encontrando menores valores en este último indicador y evidenciando percepciones diferentes entre directivos y docentes. Se concluye al analizar la gestión de cambio en las organizaciones objeto de estudio, la presencia de debilidades que deben enfrentarse, teniendo en cuenta la posición de los gerentes como líderes transformacionales, genera grandes oportunidades para lograr los desafíos establecidos por el sector educativo y la sociedad actual.

Palabras Clave

Gestión, cambio, organizaciones públicas, educación media, Venezuela.

Cita Recomendada

Guerra-Rincón, D., Carrillo-Sánchez, S., Guillén de Romero, J., Bracho-Fuenmayor, P. (2024). Gestión de cambio en organizaciones públicas venezolanas de educación media. *Revista Economía, Gestión y Territorio*, 1(1), 85-113. <https://doi.org/10.4206/rev.egt.2024.v1n1-05>

Change management in venezuelan public organizations of secondary education

Dulce María Guerra-Rincón
Sindy Salomé Carrillo Sánchez
Jacqueline Guillén de Romero
Pedro Bracho-Fuenmayor

Recommended Cite

Guerra-Rincón, D., Carrillo-Sánchez, S., Guillén de Romero, J., Bracho-Fuenmayor, P. (2024). Gestión de cambio en organizaciones públicas venezolanas de educación media. *Revista Economía, Gestión y Territorio*, 1(1), 85-113.
<https://doi.org/10.4206/rev.egt.2024.v1n1-05>

Abstract

The purpose of the study was to analyze the management of change within public Secondary Education organizations in Venezuela, taking into account the theoretical support of Vargas (2020), Sanoja (2021), Guevara et al. (2021), among others. It was developed under the positivist paradigm, with a quantitative approach, descriptive, analytical, with a non-experimental, cross-sectional, field design, assuming as a population, the directors and teachers of Secondary Education of the municipality of Maracaibo, Venezuela. The technique was the survey with a 21-question questionnaire with a Likert scale, validated according to the judgment of 5 experts and reliability with Alpha Cronbach, obtaining a coefficient of 0.92. For the analysis, descriptive statistics were applied. The results indicated that the stages of change management are ineffective, as there are difficulties in accepting the unfreezing, and therefore the change itself and the refreezing. With respect to the characteristics of the leader for change, it was observed that communication, motivation, charisma and cooperation are effective, finding lower values in the latter indicator and evidencing different perceptions between directors and teachers. It is concluded that when analyzing change management in the organizations under study, the presence of weaknesses that must be faced, taking into account the position of managers as transformational leaders, generates great opportunities to achieve the challenges established by the education sector and today's society.

Key Words

Management, change, public organizations, secondary education, Venezuela.

I. Introducción

Los tiempos de cambios innovadores nunca pasan, cada momento es único y determinante, eso hace que las personas busquen alternativas para adaptarse y acomodar sus conocimientos, sus habilidades, actitudes ante esas nuevas exigencias, cuestión que no es fácil para nadie, pero se torna un proceso de competencia y esfuerzo para poder salir de esas circunstancias con éxito, planteándose como un desafío, enmarcado en las exigencias de la sociedad.

En el contexto de los cambios que experimenta la sociedad durante la Cuarta Revolución Industrial (4RI), el sector educativo ha desempeñado un papel fundamental. Su misión es formar a los individuos del siglo XXI, dotándolos de los conocimientos y habilidades acordes a las exigencias actuales. Por lo tanto, corresponde a las instituciones educativas prepararse adecuadamente para poder formar a sus estudiantes de manera efectiva. Esto implica asumir la responsabilidad de propiciar procesos de actualización constante, en función de las novedades y avances que surgen cada día en esta sociedad en constante evolución.

Además de los requerimientos de la sociedad del conocimiento, la presencia de diversas crisis ha

acelerado los procesos de la Cuarta Revolución Industrial tanto en el mundo como en América Latina. Esto ha generado un avance significativo en la digitalización y el teletrabajo. Como resultado, se ha vuelto esencial valorar las habilidades blandas y ofrecer servicios que reflejen claramente la transformación tecnológica. En este contexto, las capacidades gerenciales se han vuelto fundamentales para abordar estas exigencias en el ámbito personal y laboral, por cuanto, un líder con competencias gerenciales es capaz de proporcionar soluciones pertinentes a los problemas que surgen en este entorno dinámico.

Por ello, mencionan León et al. (2020), que “Los liderazgos de gobiernos, autoridades y gestores/as públicos en general, deben estar preparados para afrontar esta crisis” (p.1), ofreciendo estrategias coordinadas con la innovación que propicien decisiones pertinentes y cónsonas con las realidades de los distintos sectores: salud pública, educación, sociedad en general, los cuales requieren de tecnologías de gestión para saber desarrollar los procesos de cambio exigidos.

En ese orden de ideas, se destaca entonces que las razones de la presente investigación partieron de una realidad evidenciada en el sector educativo en

cuanto a la formación de sus directivos y docentes y como estaban respondiendo a los cambios presentados, tomando en cuenta la situación del país en cuanto a diversos aspectos referentes a sus servicios, a sus carencias, y cómo los responsables de la educación gestionan los procesos para darle solución a los mismos, asumiendo Guillén de Romero et al. (2023) que:

Las acciones que promueven estos procesos de cambio social no sólo tienen que ver con el proceso de enseñanza aprendizaje, sino que van más allá, se refieren a todas las actividades que puedan contribuir con el bienestar y el acompañamiento formativo que permiten potencializar las capacidades individuales de los estudiantes en distintas dimensiones (p. 17).

Al tomar en cuenta la necesidad de cambio, la problemática se profundiza más cuando se tienen que asumir medidas de cambios administrativos, tecnológicos, comunicativos, de liderazgo, notándose con claridad, las debilidades manifiestas en muchas instituciones educativas públicas a nivel nacional, regional y local, no solo por las deficiencias de sus recursos tecnológicos, sino por las carencias que pueden presentar los docentes en cuanto a la aplicación de los mismos para la adecuación de sus prácticas educativas, según las exigencias de esta sociedad del conocimiento, evidenciándose la

necesidad de formación de su personal para enfrentar los cambios exigidos.

Entonces, de manera pertinente, en la actualidad, se requiere contar con individuos que hagan uso de sus talentos para darle solución a los cambios, por cuanto como lo manifiestan Ávila et al. (2022) “la complejidad de las nuevas realidades demanda de talento humano y liderazgos orientados en desarrollar la competitividad de las organizaciones a partir de principios de innovación, participación, ética, justicia y equidad” (p. 162).

Estos principios se consideran en la actualidad, y abordan el control, el manejo de sus habilidades de liderazgo ante las realidades presentes y cómo afrontarlas según sea su talento o don, por cuanto se considera necesario que los líderes de hoy en día, tengan la posibilidad de analizar los hechos y fenómenos a nivel social, e interpretarlos dándole una solución creativa, coadyuvando al bienestar de la colectividad, para asumir alternativas estratégicas al gestionar efectivamente los cambios naturales, sociales, económicos, culturales, y mucho más, educativos.

Con base en ese razonamiento, se pretende que los gerentes educativos en las organizaciones públicas en momentos de cambio, manifiesten ser analíticos, organizados, creativos, sociales, para darle respuesta a

las situaciones al interior de la organización, al mostrar sus habilidades comunicativas, carismáticas, empáticas, de persuasión al estimular a la gente, según sea la necesidad para actuar en cada etapa del cambio, considerando los aspectos y estrategias requeridas para el logro necesario y esperado.

En el caso de las organizaciones educativas, mencionan Acosta y Barrios (2023), que la gestión de cambio es relevante por cuanto esto permite alcanzar la eficiencia impulsando la innovación organizacional. Los autores se sustentan en los fundamentos de Ospina et al. (2021), Vega (2020), entre otros, quienes asumen que debe identificarse la necesidad de cambio, el análisis, la planificación, la comunicación efectiva, propiciando la formación y capacitación, así como la participación y el empoderamiento, entre otros aspectos que favorecen las transformaciones, lo cual debe darse acorde a las exigencias de la sociedad y del sector, en este caso, el educativo.

No obstante, en reuniones con el personal supervisor educativo, en Maracaibo, Venezuela, se han evidenciado una serie de situaciones objetivas con respecto a la gestión que se está desarrollando en los planteles, específicamente en instituciones de Educación Media, por cuanto, las

actividades que se desarrollan en ellas, son rutinarias y descontextualizadas de los requerimientos del sector educativo, convirtiéndose en una preocupación para quienes las gerencian, teniendo en cuenta según informes redactados y remitidos a la zona educativa, representante del Ministerio de Educación, que existen instituciones donde la gestión de cambio y el liderazgo del directivo, muestra algunas debilidades, entre las cuales se observa la resistencia al mismo.

En ese sentido, según observaciones de los investigadores "in situ", algunas de las evidencias que se tienen, es que muchas personas que se desempeñan como personal directivo en las organizaciones educativas objeto de estudio, no se caracterizan por ser sensibles a los cambios de ánimo del personal, demostrando ser poco perceptivos de lo que le pasa al otro, sin preocuparse por crear armonía para alcanzar la buena voluntad de la comunidad, así como tampoco se pregunta acerca de lo que sienten y piensan al respecto de lo que se les está exigiendo modificar.

Aunado a lo anterior, algunos directivos en momentos de los cambios que exigen las organizaciones educativas superiores, no generan ideas nuevas para desarrollar acciones en la organización,

ni utilizan técnicas creativas para la resolución de problemas así como tampoco, clasifican en forma general la base de conocimientos de modo que los problemas puedan prevenirse, mostrando debilidades para armonizar las relaciones humanas dentro de la organización para el establecimiento de las conexiones personales, de manera que se cree un sentido de pertenencia entre el personal a través de la comunicación informal, lo cual genera desconfianza para mantener relaciones positivas con todos dentro de la organización.

Además, pocas veces se informa sobre el acontecer del entorno para hacer interpretación de lo que sucede en la organización, de manera que, por ello, no planifica ni ejecuta un plan de acción a partir del potencial latente, como tampoco se establecen los ajustes necesarios en la estructura interna para crear nuevas formas de realidad organizacional, expresando los docentes que los directivos, casi nunca promueven el respeto para favorecer los vínculos interpersonales, ni se provee de información necesaria para llevar a cabo actividades innovadoras.

Algunos directivos procesan intuitivamente, la información con patrones globales estableciendo conexiones entre sucesos en apariencia inconexos, razonando en términos

metafóricos acerca de lo que supone puede suceder, pero se interesan más por los conceptos que por sucesos reales. Otros en cambio, en situaciones de cambio, procesan la información siguiendo un orden preestablecido, sin prestar atención a los detalles, considerándose sumamente efectivos con las tareas secuenciales, de allí que no quieran cambiar, desmotivados para aprender aplicaciones basadas con procedimientos presentados en forma organizada por etapas.

En ese sentido, el estudio desarrollado proporciona la oportunidad de conocer la realidad planteada en las instituciones de educación media general del municipio Maracaibo, por ser este sector donde se encuentran las instituciones más icónicas o emblemáticas, al ser en ellas donde se observan las situaciones problemáticas antes mencionadas, y, fueron asumidas, porque de acuerdo a la opinión aportada por directivos y por el personal docente de las mismas, en estos liceos se muestran más debilidades acerca de cómo son las etapas para la gestión de cambio y las características del líder para enfrentar desafíos y oportunidades en las organizaciones educativas públicas que dirigen.

Para dar respuesta a los planteamientos expuestos, se asume como objetivo analizar la gestión de cambio al interior

de las organizaciones de educación media del sector público, teniendo en cuenta un estudio con enfoque cuantitativo, por cuanto interesa saber cuál es el comportamiento de los gerentes en cuanto al cambio requerido en estas instituciones y si están dirigidos al mismo, así como también, identificar las etapas del cambio y las características que poseen estos líderes para gestionar las instituciones en estos momentos de cambio, desarrollándose una investigación de tipo descriptivo, transversal y de campo, para determinar la situación en estos escenarios.

En ese sentido, la realización de este estudio se justifica porque brinda información objetiva acerca de cómo están funcionando las organizaciones de educación media en el municipio Maracaibo (Venezuela), sirviendo de sustento para asumir medidas estratégicas que coadyuven a la formación de este personal directivo, de manera que en la prosecución del proceso educativo, puedan asumirse posiciones más pertinentes con los requerimientos de la sociedad del siglo XXI, además de beneficiar a los docentes, a otras instituciones del sector educativo y la sociedad en general.

El cambio en la sociedad del siglo XXI

Las sociedades a nivel mundial han experimentado transformaciones

importantes que han contribuido con su desarrollo y crecimiento, lo cual ha sido una característica específica asumida a nivel científico y social, por ello, Flores et al. (2021) manifiestan que “La industria 4.0 transformará la sociedad a partir de la transformación digital de los procesos, el establecimiento de formas de comunicación en tiempo real y en cualquier lugar, y tecnologías que conectan el mundo físico y el mundo virtual” (p. 1097), cuestión que implica la formación pertinente del talento humano dentro de las organizaciones, y en el campo educativo con mayor exigencia por tener como propósito la educación integral de los individuos, que en esta época, debe estar dotada de las competencias cognitivas, sociales, comunicacionales, tecnológicas, planteadas en la sociedad del conocimiento.

En ese sentido, Flores et al. (2021), mencionan que el cambio producido dentro y fuera de las organizaciones ha sembrado las bases para la absorción de competencias blandas permitiendo el desarrollo tecnológico en los procesos de gestión y operación en las industrias y/o empresas, aunque no puede descuidarse al empleado, tarea asumida por la gerencia para prepararlos en las distintas situaciones innovadoras de este siglo, de manera de enfrentar con las suficientes competencias, los

retos de esta sociedad transformadora, como se ha visto en diversos trabajos de investigación a nivel mundial y nacional.

Es meritorio mencionar el trabajo de Plasencia e Hidalgo (2022), quienes relacionaron las competencias directivas con la gestión de cambio, y aunque su contexto fue el de educación superior, vale la pena indicar que en sus resultados obtuvieron que existe una relación directa entre estas dos variables, dirigidas a la orientación, al conocimiento, al liderazgo, la comunicación, los valores éticos y el trabajo en equipo, categorías que se relacionan directa y positivamente con la gestión del cambio, indicando la necesidad de resaltar el liderazgo transformacional en las instituciones educativas.

Igualmente, se asumió el estudio de Guevara et al. (2021) quienes expresaron que las organizaciones están en constantes procesos de cambios y transformaciones producto de las dinámicas del entorno en el cual se encuentran, y teniendo en cuenta el confinamiento obligatorio en casi todo el mundo producto del Covid-19, provocó que las instituciones educativas enfrentaran nuevos retos y desafíos que debían superar para mantener su competitividad. Concluyeron que para afrontar estos escenarios debe contarse con

liderazgos innovadores capaces de planificar estrategias para involucrar activamente a los miembros de su comunidad en la elaboración de respuestas innovadoras propias de las organizaciones inteligentes.

En este contexto, se considera que uno de los aspectos clave de la gestión del cambio, según Guevara et al. (2021), es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales crean escenarios altamente exigentes que permiten desarrollar procesos de manera rápida y eficiente, manteniendo altos niveles de operatividad, eficiencia y competitividad. Mencionan que, para mantener su relevancia, es esencial construir organizaciones inteligentes que puedan adquirir conocimientos de manera continua, lo que les permitirá adaptarse a los cambios del entorno. Además, es importante que en estas organizaciones se comprenda de manera sistémica el contexto en el que operan, además, que fomenten relaciones humanas satisfactorias, trabajo en equipo, planificación a largo plazo, altos niveles de compromiso y responsabilidad entre sus miembros, y una gestión del conocimiento renovada.

Por otro lado, en la actualidad se está dando mayor importancia al trabajo intelectual, lo que pone de manifiesto las capacidades mentales

y la forma como las personas perciben y entienden las cosas. Esto contribuye al desempeño humano, permitiendo el desarrollo de múltiples conexiones neuronales que facilitan la absorción, aprovechamiento, percepción, extracción y formación de nuevas capacidades operativas. Este enfoque impulsa a las organizaciones hacia una era centrada en los procesos cognitivos, basada en el desarrollo del conocimiento y en las habilidades o cualidades características de los líderes para promover los cambios.

Esta nueva perspectiva invita a romper con las tradicionales formas de gestión del talento humano, las estructuras de trabajo y sus operaciones; para sustituirlo por un modelo de líder que de acuerdo a la posición de Bracho-Fuenmayor (2023) “muestre sensibilidad al ser receptivo a los problemas ajenos y tenga la capacidad de ver más allá, de extender su amplitud de conciencia. Ser íntegro transmitiendo honestidad, fiabilidad y confianza en los otros” (p. 517), enfatizando en el uso de la inteligencia, donde el trabajo estandarizado enfocado en el tiempo y el mejoramiento técnico de destrezas y habilidades, se desplaza hacia el trabajo personalizado, creativo e innovador.

Lo antes expuesto, involucra contar con el deseo y la intención de generar

el cambio de los actores dentro de las organizaciones para propiciar transformaciones al interior de las mismas, teniendo en cuenta la satisfacción de los colaboradores de manera que todos los miembros dirijan sus pasos por la misma vía, promoviendo la productividad, invirtiendo en procesos creativos, de innovación y en el desarrollo del talento humano, quien, con sus competencias, transforme su entorno, se adecue a los requerimientos del momento.

Acorde con lo expuesto, menciona Bracho (2022), que los líderes educativos al gestionar “sin perder su propósito en cuanto a sus funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, asuman además, la coordinación, supervisión, evaluación, enmarcada en la actualidad en un proceso de cambio” (p. 20), deben para esto, formarse y estar al día en cuanto a las estrategias de comunicación, motivación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, investigación, tecnologías innovadoras, de manera que los propósitos, la visión, misión y objetivos que se establezca en la institución, sean cónsonas con las realidades internas y del entorno.

Es por eso que, Romero et al. (2024), consideran “la necesidad que en estas organizaciones, los líderes manifiesten habilidades: humanas

(auto aprendizaje, capacidad cognitiva, adaptabilidad, creatividad, innovación); interpersonales (empatía, habilidades sociales y emocionales, trabajo en equipo, colaboración, participación); y técnicas” (p. 221), asumiéndose el manejo de recursos digitales, equipos tecnológicos, teniendo en cuenta también que la toma de decisiones sea pertinente con la visión y misión de la institución, aunado a integrar y formar a los miembros de la organización para fortalecer las capacidades y generar cambios de manera cooperativa.

Por supuesto, se requiere contar con procesos participativos, colaborativos, para enfrentarse a la competitividad y la gestión permanente de la excelencia, teniendo en cuenta que el cambio es dinámico y por ello, la actualización es permanente, sin final, constante, para poder tener en cuenta que una modificación en el proceso administrativo, implica cambiar o adecuar lo que se tiene y se hace dentro del aula y en la institución, cuestión que se debe asumir en la gestión en las instituciones educativas tanto del sector público como privado.

Los elementos enunciados son fundamentales para gestionar el cambio y propiciar la adquisición de nuevos conocimientos esenciales para desenvolverse en el entorno, lo cual

favorece un desempeño comprometido con la integración y diversificación de competencias, que como lo expresan Romero et al. (2024) implica “poseer ciertas habilidades que le permitirán desempeñar sus funciones y tareas” (p. 218), por eso, los gerentes en la actualidad, deben ser líderes cuyas características personales, profesionales y laborales, con sus talentos, puedan motivar a los miembros de la organización que lideriza para el desarrollo de la gestión de cambio, tan pertinente en la actualidad.

El cambio, sus etapas

Hacer procesos de cambio en las organizaciones, implica dos aspectos, lo interno, querer cambiar, aceptar y adaptarse a lo nuevo, a lo desconocido, y lo externo, que tiene relación con la estructura, con la cultura, con el desarrollo organizacional, lo cual es un proceso de muchos, quienes frente a un gerente líder, seguirán una ruta de innovaciones, preparándose para eso, con el propósito de ir adecuando las actividades a lo novedoso, tomando en cuenta que se enfrentan a constantes perturbaciones en su entorno, por lo cual, deben planear el cambio.

Entonces, se considera que el cambio organizacional se puede enfocar desde la adaptación racional, propiciándolo a través de estrategias a mediano y corto

plazo, asumiendo la transformación al cambiar estructuras principalmente con respecto a los procesos endógenos relacionados de forma flexible con los deseos de los líderes, además de atender las demandas y amenazas del entorno. Al respecto, según lo explica Sanoja (2021), para gestionar adecuadamente el cambio organizacional, se requiere de “la mejor predisposición de todos los recursos empresariales hacia el crecimiento y el valor agregado, transformando cada capacidad adquirida en aprendizaje y plataforma para nuevas situaciones de mayor beneficio para la empresa y el logro de sus objetivos” (p. 93), lo cual va de lo cognitivo a lo procedimental y actitudinal.

En tal sentido, es importante considerar que el cambio sitúa a la gente en el centro y reflexiona acerca de aquellos fenómenos con los cuales se afecta su manera de pensar e interactuar. Esto tiene implicaciones importantes en relación a la identidad, a como se piensa, cual es el sistema de creencias, cuáles aspectos del contexto afectan y cómo se actúa, en cuanto a las estrategias, lo cual induce a investigar, acción fundamental que en toda organización debe asumirse, por lo cual, Guerra (2020), manifiesta que la investigación “es importante para el éxito dentro de las instituciones porque cuando se indaga, se agudiza la reflexión sobre

el contexto, orientando la atención sobre cuestiones importantes para minimizar la problemática” (p. 40), que deben ser punto de partida para tomar un nuevo rumbo en la organización.

De esta manera, para Sanoja (2021), la gestión del cambio organizacional, es “visto tradicionalmente como una estrategia empresarial adecuada para enfrentar los cambios en el mercado y en el entorno, permite adaptar a la organización de mejor manera a las nuevas necesidades y con la mejor posición competitiva posible” (p. 92), cuestión que implica el análisis y la reflexión de los miembros de la organización para diagnosticar las realidades que se tienen y como éstas son diferentes a los requerimientos de la sociedad, de allí, el proceso de planificación que debe ser viable, factible, comenzar de lo sencillo e ir complejizándose, de manera continua y acumulativa, hasta ir obteniendo las transformaciones necesarias.

A veces, es pertinente aceptar que se cuenta con las fortalezas suficientes para seguir adelante en la forma como se acostumbra hacer las actividades, considerando los resultados obtenidos, los cuales cubren las expectativas de la organización, sin embargo, es preciso, al asumir la existencia de nuevos desafíos que modifican el panorama, no obviar

esos elementos, es importante competir con esas realidades para saber los pasos a seguir, analizando como lograrlo, cuales estrategias y factores considerar y poder enfrentarse a esos retos.

Portanto, Orozco y Sabido (2021) explican que “Muchos estudios sobre la gestión y el cambio organizacional se han acercado a las organizaciones desde diferentes niveles de investigación, como por ejemplo, el individuo, el grupo, la organización o toda una industria” (p. 390), y bajo estas premisas, podría hacerse una prospección del futuro organizacional de las actuales empresas de clase mundial, para visualizar cómo la fuerza laboral es sustituida por la proyección de las capacidades transformadoras del pensamiento humano, tomando en cuenta que tiene relación con todos estos niveles.

Al continuar con el planteamiento, se asume que el cambio organizacional ha sido una temática investigada desde hace muchos años, y por ello, han surgido distintas teorías y modelos, teniendo en cuenta un correcto diagnóstico organizacional, por lo cual, Cubillos et al. (2023) mencionan que se conocen entre tantos:

El modelo de Lewin, en 1951, quien propuso el análisis de fuerzas; Leavitt en 1967 determinó el modelo de análisis del sistema de Likert; Katz y Kahn, en 1966, expusieron la teoría de los sistemas abiertos; en 1976, Weisbord explicó el modelo de las Seis-Cajas; entre 1981 y 1982 surge el modelo más completo

propuesto por McKinsey, las 7S (p. 15).

En este estudio se asumió para analizar la gestión de cambio, el Modelo de Kurt Lewin, por tratarse de hacer un diagnóstico de la situación en las instituciones de Educación Media donde se asume la problemática, modelo que según Duarte (2020) para Lewin “los procesos de cambio en las organizaciones atraviesan por tres fases, concebido como un enfoque genérico y simple, el cual le propone a la organización tener una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas” (p. 7), y este es uno de los primeros enfocados en el cambio organizacional.

Por su parte, para Vargas (2020), este modelo de Lewin, pretende explicar el comportamiento humano en toda su complejidad teniendo en cuenta todas las fuerzas que lo componen, ya sea en un individuo o grupo social y define: “dos tipos de fuerzas que ayudan a que se efectuó el cambio (fuerzas impulsadoras que impiden que se produzca el cambio y fuerzas restrictivas que desean mantener el mismo estado en la organización)” (p. 49), además, con este modelo se argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo y concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales.

En efecto, el comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas lo cual indica como dentro de una organización, los cambios que se están produciendo en su entorno, la obligan a ir incorporando modificaciones en los procesos, para adecuar los resultados a las exigencias externas, aunque pueden encontrarse con restricciones, por la resistencia que se pueda tener al cambio. Esta situación la explica el modelo de Lewin, el cual consiste en tres etapas para generar cambios en la organización, el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento.

a) Descongelamiento. En esta fase de acuerdo a la explicación de Vargas (2020) se reducen las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, por lo cual, se debe motivar a la gente para que sienta que el cambio es necesario, por medio de la invalidación o falta de ratificación, la creación de culpa o angustia y la creación de seguridad psicológica, siendo un momento complejo por cuanto muchas veces, la gente se resiste al estar contento y satisfecho de la rutina, de lo que ya sabe hacer, y no ve sentido ni razón para cambiar, al no sentirse complacidos ante la nueva situación o el nuevo sistema de trabajo planteado en la organización.

Cuando se presenta resistencia al cambio, los líderes deben hacer uso de la comunicación, como elemento efectivo para ir influenciando a los miembros, además, involucrarlos en las actividades de manera que se logre la participación activa en el proceso. Gómez et al. (2022) explican que esta etapa “es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores” (p. 30), teniendo en cuenta, la dificultad que se presenta cuando la gente está en su zona de confort y todo lo nuevo lo rechaza por no querer salir de esta.

b) Cambio. Al respecto, explican Gómez et al. (2022) que en esta etapa “las fuerzas de cambio se orientan hacia una nueva forma de ver y hacer las cosas, enmarcándose en un punto de vista distinto al que se haya venido manejando en la organización” (p. 40), cuestión que puede darse al explorar el entorno o con la adaptación de nuevos modelos y además, dar tiempo para que los miembros puedan evidenciar los beneficios que estas incorporaciones generan en su trabajo, presentándose mucha incertidumbre por cuanto lo que se está realizando puede ser un fracaso y ante esta posibilidad, se

genera en los miembros angustia, ansiedad y poco estímulo, aunado a requerir de capacitación ante las innovaciones y lo que esto representa.

c) **Recongelamiento.** Vargas (2020) plantea que “se congela la situación una vez implementada el cambio y se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio” (p. 50), lo cual ayuda a las personas o grupos a incorporar el nuevo punto de vista a su personalidad total y su concepto de sí mismas, así como a sus relaciones significativas, implicando la formación de estas personas influyentes, quienes sirven de modelo ante los demás miembros, son quienes deben implementar las nuevas acciones, y sobre todo, demostrar con su comportamiento, aceptación a las innovaciones.

Estas tres fases son importantes de acuerdo a este modelo de Lewin, por cuanto se asume que el comportamiento humano en toda su complejidad, tiene en consideración todas las fuerzas que lo componen, ya sea en un individuo o grupo social, y esto permite que se tengan en cuenta factores personales, actitudinales, sociales y hasta emocionales, favoreciendo que los líderes acepten el cambio en las organizaciones y sirvan de ejemplo para los miembros de la organización.

Liderazgo para la gestión de cambio

Gestionar el cambio es una acción realmente importante en estos tiempos, donde la sociedad exige a las organizaciones se adecuen a los requerimientos innovadores y tecnológicos propios, sirviendo para la competitividad, para el personal o talento de las mismas, poniendo sus competencias en juego, para lograr los objetivos requeridos, por eso, es necesario estar guiados por un líder que sepa dirigir este proceso.

Al respecto, Fierro (2021) manifiesta que la gestión de cambio “implica actividades de motivación del cambio tales como ayudar a los empleados a superar la resistencia mediante la creación de ambientes que vislumbren la necesidad del cambio y que derive de identificar procesos decisivos” (p. 8), de allí que el liderazgo de quien dirige y coordina las acciones en las instituciones educativas, es de gran relevancia, al ser modelo para influir en el comportamiento de los demás y convencerlos de sus beneficios. En efecto, Bracho-Fuenmayor (2023) menciona que, en las organizaciones educativas, se requiere:

Contar con gerentes líderes preparados para los cambios, según sean los escenarios laborales, el medio ambiente cultural, de información, las personas y su manera de percibir los hechos, analizando causas, consecuencias, mostrando un papel notable y relevante al saber transformar las debilidades en oportunidades, sin temerle a las amenazas externas (p. 517).

Por ello, se habla del líder preparado para gestionar el cambio, que debe ser visionario, emprendedor, trabajar en equipo, se comunique con libertad a su personal, viéndolos como aliados, compañeros, que en conjunto trabajan para esas transformaciones necesarias dentro de la organización, por tanto, ese líder debe ser transformacional, al propiciar el cambio para que se obtengan resultados distintos como lo plantea Sánchez-Bayón (2020).

En efecto, Carvajal et al. (2020) plantean que los líderes transformadores “van más allá de los clásicos paradigmas empresariales, generan cambios muy positivos para con sus colaboradores, transforman para promover a las otras personas se ayuden entre ellos mismo, y estos a otros” (p. 18), y como característica de este estilo, estas personas desarrollan el proceso de manera particular, la internalizan, procesan su cambio primero, preparándose, adecuando conceptos y prácticas a su modo de actuar, y en la medida que se sienten preparados, van formando a sus colaboradores. Estos

líderes le dan gran importancia al talento de los miembros de la organización.

Es por eso, que la influencia del líder transformador es de tipo social al motivar sus colaboradores con su interacción, su energía, responsabilidad e interés en las personas y en la organización, mostrando una visión inspiradora, determinándose la identificación, así como la lealtad hacia los valores organizacionales. Carvajal et al. (2020) manifiestan que, dentro de las características de un líder transformacional, están: “Fomenta el aprendizaje y la innovación, posee inteligencia emocional, es capaz de mejorar el autoaprendizaje, la capacitación en el entorno de trabajo, es proactivo en su desarrollo e iniciativas futuras” (p. 40).

Asimismo, un líder transformacional es una persona carismática que atrae a los demás, es empática por lo que sabe escuchar y comunicarse, comprende las situaciones de los otros, además, tiene resistencia y resiliencia para lograr lo que quiere y se necesita en la organización, buscando las alternativas más propicias que pueden ser sociales, económicas, políticas y hasta culturales, teniendo en cuenta que nadie es igual al otro y por esto, debe considerar las individualidades que presentan los miembros en la organización que dirige, fomentando la comunicación, la solidaridad, lo cual produce cambios de visión, se promueve

la cooperación, la creatividad, el pensamiento crítico de los colaboradores.

En ese orden de ideas, Carrillo (2021) manifiesta que: “en la actualidad, se requiere de transformaciones que vayan del liderazgo al neuliderazgo, para comprender las capacidades cognitivas de los líderes que contribuyan a su beneficio propio y de todos los miembros de la institución” (p. 73), por tanto, la motivación, comunicación asertiva, toma de decisiones eficaces y eficientes, creatividad, inteligencia emocional, son habilidades fundamentales en estos líderes transformacionales en las organizaciones educativas.

II. Metodología

La investigación se desarrolló bajo los lineamientos del paradigma positivista respondiendo al enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta que, para el análisis de la gestión de cambio, se identificaron las etapas del cambio y se describieron las características del liderazgo transformador, enfocándose en los porcentajes y promedios que el instrumento sugería. Para Mendoza et al. (2023) “con el paradigma positivista se recopila evidencia empírica (datos); luego son analizadas y formuladas en forma de una teoría que explica el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente” (p. 159), con la finalidad de asegurar precisión con

rigor científico, de allí la necesidad de asumir procesos estadísticos, teniendo en cuenta lo importante que es para los investigadores conocer desde el punto de vista cuantitativo, como se está desarrollando la gestión de cambio en estas instituciones de Educación Media, seleccionadas en este estudio.

Metodológicamente es un estudio de tipo analítico-descriptivo, porque se estudian hechos concretos, por tanto, como lo manifiestan Mendoza et al (2023), miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Guevara et al. (2020) plantean que “tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (p. 165). En este marco de ideas el estudio metodológico permitió la recopilación de datos objetivos y cuantificables.

En cuanto al diseño de la investigación se refiere al plan a seguir por el investigador, asumiéndose un diseño no experimental, transversal o transeccional con modalidad de campo, por cuanto en ningún momento se manipula la variable, siguiendo los planteamientos de Arispe

et al. (2020). La investigación requirió de datos, los cuales fueron aportados por la población, recogidos en un contexto específico, para explicar la gestión de cambio al interior de las organizaciones públicas de Educación Media del municipio Maracaibo.

Ruiz y Valenzuela (2022) consideran la población el "Conjunto de seres sobre el que se investigará" (p.27), extrayendo una muestra representativa con muestreo no probabilístico e intencional, puesto que los investigadores necesitaron indagar en las instituciones de Educación Media del municipio Maracaibo, donde se evidencia la problemática planteada, de allí que la muestra estuvo conformada por 208 sujetos de los cuales son 21 del personal gerencial o directivo y 187 del personal docente de las organizaciones donde se realizó el estudio dirigido a explicar la gestión de cambio en las mismas (ver Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de la población muestral

Organizaciones educativas públicas	Gerentes	Docentes	Totales
U.E.N. Dr. Rafael Bellosó Chacín	1	12	13
Liceo Octavio Hernández	3	28	31
Liceo Jorge Washington	2	21	23
Liceo Rómulo Gallegos	3	24	27
Liceo Nacional José Ramón Yepes	3	23	26
Liceo Udón Pérez	3	31	34
Liceo Nacional Coquivacoa	3	24	27
Liceo Luis Beltrán Ramos	3	24	27
Totales	21	187	208

Fuente: Municipio Escolar Maracaibo (2024).

Se consideró la encuesta como técnica de recolección de datos, siendo una herramienta para indagar una realidad existente, la cual tiene por objetivo obtener sustento suministrado por un grupo de sujetos acerca de sí mismo y de la situación real de su entorno, permitiéndole a los investigadores conocer la opinión de lo investigado en un momento determinado, razón por la cual se elaboró un cuestionario versionado para directivos gerentes quienes respondieron según su opinión como son las etapas del cambio y las características que poseen como líderes, y los docentes respondieron a las mismas preguntas planteando como percibieron estos aspectos en los gerentes de sus instituciones.

En cuanto, a las características del instrumento de este estudio, es un cuestionario versionado, con respuestas de escala tipo Likert, con cinco (5)

opciones: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, que fueron codificadas con un puntaje de 5, 4, 3, 2, y 1 punto respectivamente. Dentro del proceso metodológico, el instrumento elaborado por los investigadores, cumplió con los criterios de validez y confiabilidad, el cual fue analizado por 5 expertos en el área, determinando su pertinencia y coherencia con lo que se mide. De igual manera, se aplicó una prueba piloto en un grupo de 20 directivos y docentes de otro circuito escolar con características similares, cuyos datos se procesaron, obteniendo un coeficiente de 0,92, indicando alta confiabilidad, por cuanto proporciona respuestas acerca de la realidad social investigada.

Para la interpretación de los resultados se asumió que si los valores obtenidos al aplicar el cuestionario estaban entre 1 y 1.80, son muy inefectivas las etapas de la gestión de cambio y el liderazgo, pasando de 1.81 a 2.61 inefectivas, de 2.62 a 3.42 moderado o regular, de 3.43 a 4.23 efectivas, de 5 y 4.24, muy efectivas las dimensiones y variables estudiadas. Luego, de aplicarse el instrumento en la población establecida, en este caso, en el personal gerencial y docente de las organizaciones antes mencionadas, se sometieron al tratamiento estadístico, el cual fue el descriptivo, con las medidas de tendencia central como es la media.

III. Resultados

En ese sentido, atendiendo a los procedimientos descritos metodológicamente se procedió a la tabulación de los datos recolectados del instrumento, reflejándose los cálculos de las medias obtenidas por indicador y dimensión de la variable, para posteriormente, compararse los resultados con los criterios establecidos en el baremo con el propósito de confrontar los hallazgos con las teorías que fundamentan cada uno de los indicadores. Sobre la base de lo expuesto, se tabuló la información a fin de medir el objetivo específico a describir las etapas de la gestión de cambio en las organizaciones educativas públicas, representándose los valores en las tablas indicando que *Ger.* se refiere a los Gerentes y *Doc.* a los docentes encuestados, tal como se observa en la tabla 2.

Al observar los resultados de la tabla 2, puede evidenciarse que para los gerentes la etapa de descongelamiento es inefectiva (2,05), porque casi nunca se asumen acciones para evitar la alta resistencia de las personas en cuanto a los cambios o rutinas diarias, aunado a considerar muchas veces estas acciones sorpresivas, y no contar con los recursos necesarios para desarrollar los hechos novedosos. La etapa de cambio es moderada con media de 3,07, así como lo es también el recongelamiento (3,06), con

Tabla 2. Media aritmética de la Dimensión: Etapas de la gestión de cambio

Indicadores	Media Ger.	Categoría	Media Doc.	Categoría	Cierre de la Dimensión	
					Media	Categoría
Descongelamiento	2,05	Inefectivo	2,09	Inefectivo	2,07	Inefectivo
Cambio	3,07	Moderado	2,21	Inefectivo	2,64	Moderado
Recongelamiento	3,06	Moderado	2,21	Inefectivo	2,63	Moderado
Media general	2,72	Moderado	2,17	Inefectivo	2,44	Inefectivas

Fuente: *Elaboración propia (2024).*

un promedio total de 2,72, por lo cual, para los gerentes estas etapas se gestionan en las organizaciones educativas públicas, de manera moderada o regular.

En cuanto a la opinión de los docentes, hay coincidencia de opiniones con los gerentes, al asumir que es inefectiva la gestión que desarrollan los directivos en las organizaciones educativas estudiadas según lo evidencian las medias: para el descongelamiento 2,09, el cambio con 2,21 y el recongelamiento con 2,21, porque casi nunca toman en cuenta las medidas y estrategias necesarias para asumir las innovaciones tecnológicas en estas organizaciones educativas públicas.

Al analizar los valores, la media más baja es la del descongelamiento, lo cual indica que tanto los gerentes como los docentes, observan que es inefectiva la manera como los directivos están asumiendo el cambio, con presencia de resistencia,

tal como lo explican Gómez et al. (2022) quienes alertan al respecto, que en estos casos los líderes deben utilizar su habilidad comunicativa para informar e influenciar a los miembros de la organización, trabajando los puntos que generan incertidumbre y exigen capacitación, siendo necesario reforzar las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan y combinando las expuestas, además de fomentar su participación activa en el proceso.

La etapa de cambio muestra un comportamiento moderado desde la percepción de los gerentes pero para los docentes es inefectiva, lo cual difiere del postulado de Gómez et al (2022) quienes exponen que durante esta etapa las fuerzas de cambio deben orientarse hacia una nueva forma de ver y hacer las cosas, pero se muestra por los valores, que aun los miembros de las instituciones, están resistiéndose a esto y por ello, les cuesta adaptarse a las innovaciones y nuevos modelos, en

cuanto a la tecnología, y la estructura o cultura organizacional.

De igual manera, la etapa de recongelamiento es moderada o regular según los gerentes mientras los docentes opinan son inefectivas las acciones que asume la gerencia de las organizaciones educativas para lograr superar las transformaciones y poner en práctica acciones pertinentes, lo cual difiere del postulado de García y Sánchez (2021) quienes manifiestan que la transformación deben darse y para lograrlo es necesario la creación de estructuras organizacionales que intervengan en distintos niveles. Idealmente, las organizaciones deberán tener un compromiso social, un interés por aumentar la eficiencia a través de la innovación.

Por los resultados, esta etapa de recongelamiento, aun se asume incipiente en estas organizaciones para el momento de la investigación, pero al contar con líderes transformacionales que gestionen estas instituciones, es posible que paso a paso se vaya alcanzado el compromiso de los miembros de la misma, en cuanto a adecuar sus conocimientos, habilidades y comportamientos, a la misión, visión y valores, al uso de TIC y TAC (tecnologías de la información y comunicación, más las tecnologías del aprendizaje y conocimiento) (García y Sánchez, 2021),

entonces, la idea es comprender que, si el cambio se genera, debe aceptarse y luego es necesario modificar cualquier proceso interno que se encuentre afectado por dicho cambio, aspecto que se entiende en este estudio por cuanto aún no se ha alcanzado aceptar el cambio y por ello, esta etapa no se estabiliza.

En esta etapa, se facilita el aprendizaje de los miembros para restablecer el sistema y enfrentarse a los cambios con la ejecución de planes de contingencia para rectificar los procesos, por ello, los gerentes no han podido brindar alternativas viables y factibles que involucren los procesos académicos y administrativos, al no tener la preparación suficiente y necesaria, así como no cuenta con la tecnología, los recursos, situaciones que han generado mayor complejidad en estas instituciones.

Por tanto, la etapa de recongelamiento aún no se visualiza en las organizaciones educativas públicas objeto de estudio, según la posición de los encuestados, la gerencia aporta poco para dar solución a los cambios necesarios, aunado a evidenciarse otros factores como son no contar con una visión real, conscientes de lo que está sucediendo en éstas, además, desconocer cómo hacer funcionar las estrategias, sobre todo, la comunicativa, para satisfacer todas y cada una de las expectativas

de la organización en cuanto a sus fortalezas y oportunidades.

En efecto, en líneas generales es inefectiva la dimensión etapas de la gestión de cambio con una media de 2,44. En razón de los resultados observados para esta dimensión, etapas de la gestión de cambio, en el caso de las organizaciones educativas en cuestión, puede constatarse que tanto gerentes como docentes, consideran que se están desarrollando de manera inefectiva, lo cual diverge de la postura de Vargas (2020), quien indica que cuando se produce el cambio organizacional, éste debe presentarse en la totalidad de la organización abarcando estructuras, áreas y procesos, lo que varía es la magnitud del proceso de cambio que se quiere implementar, contrario a lo que está sucediendo en estas organizaciones estudiadas de Educación Media, por cuanto, se muestran debilidades que no son fáciles de resolver para los gerentes resolver y por ello, es más complejo aportar alternativas de solución.

En efecto, se observa en la tabla 1 que las etapas de gestión de cambio en estas organizaciones públicas de Educación Media, objeto de estudio son inefectivas, sobre todo porque el personal directivo se resiste a los cambios, y no es el mejor modelo para el personal docente, de allí que les cuesta

desaprender para aprender de nuevo, al estar acostumbrados a hacer sus actividades de una manera específica, por lo cual, les hace más difícil aceptar las innovaciones y requerimientos exigidos por la dirección y la jefatura educativa del municipio Maracaibo.

Estos resultados difieren del planteamiento de Carrillo (2021), cuando expresa la necesidad de romper con las tradicionales formas de gestión del talento humano, las estructuras de trabajo y sus operaciones; para sustituirlo por un modelo basado en el uso de la inteligencia donde el trabajo estandarizado está enfocado en el tiempo y el mejoramiento técnico de destrezas, habilidades, que se desplaza hacia el trabajo personalizado, creativo e innovador, lo cual es un desafío para los directivos al tener que prepararse para las novedades que se presentan en el proceso educativo.

En ese orden de ideas, se identificaron las características del liderazgo para el cambio, cuyos resultados se reflejan en la tabla 3 del estudio, asumiendo las respuestas de los gerentes y de los docentes de las organizaciones educativas públicas seleccionadas en este caso, acerca de los indicadores comunicación, motivación, carisma, cooperación.

Se observa en la tabla 3 el desarrollo del análisis de la media aritmética

de la dimensión Liderazgo para el cambio, donde se evidencia según los valores obtenidos para los gerentes, las características de líder son efectivas, con mayor valor la motivación cuya media es de 4,11, siguiéndole el carisma con 4,09, siendo menor la comunicación con 3,93 y la media del indicador cooperación es de 3,9, infiriendo con esto que, los gerentes de las organizaciones educativas públicas consideradas en este estudio, asumen estas características de manera efectiva de acuerdo a la media de 4, por cuanto casi siempre toman en cuenta estos indicadores mencionados en los momentos de decidir qué hacer ante situaciones de cambio.

De igual manera, se observa en la tabla 3 que según la percepción de los docentes, los gerentes al momento de gestionar el cambio en las organizaciones, manejan de manera regular o moderada la comunicación (3,33), el carisma (3,19) y la motivación (3,11), con menor media

Tabla 3. Media aritmética de la Dimensión: Características del Liderazgo para el cambio

Indicadores	Media Ger.	Categoría	Media Doc.	Categoría	Cierre de la Dimensión	
					Media	Categoría
Comunicación	3,93	Efectiva	3,33	Moderada	3,63	Efectiva
Motivación	4,11	Efectiva	3,11	Moderada	3,61	Efectiva
Carisma	4,09	Efectiva	3,19	Moderada	3,64	Efectiva
Cooperación	3,9	Efectiva	2,91	Moderada	3,40	Efectiva
Media	4,00	Efectiva	3,13	Moderada	3,56	Efectivas

Fuente: Elaboración propia (2024).

en la cooperación (2,91), detectando divergencias en cuanto a la comunicación, la cual para los gerentes es el de menor prevalencia mientras para los docentes a pesar de ser regular o moderada su presencia, es la de mayor valor.

Al analizar la dimensión características del liderazgo para la gestión del cambio se determina que el comportamiento es efectivo, al asumir el valor de la media 3,56 de acuerdo al baremo establecido en este estudio, porque se cuenta con un gerente dirigido a actuar de manera interactiva con su personal para analizar los problemas y conflictos generados por el cambio en las organizaciones públicas de Educación Media en el municipio Maracaibo.

Los resultados determinados por la opinión de los gerentes son convergentes con lo expuesto por Carvajal et al. (2020) en cuanto a asumir un liderazgo transformacional en la gestión del cambio, al establecer una comunicación efectiva y brindar diferentes estrategias y actividades para que el personal docente

sienta que es informado de los cambios y las innovaciones propiciadas en la institución. Sin embargo, los docentes difieren de este planteamiento por cuanto para ellos, solo algunas veces el gerente comunica lo que debe hacerse y cómo hacerlo para adecuarlo a los cambios.

Los resultados según la percepción de los docentes, son divergentes con lo expuesto por García y Sánchez (2021) quienes consideran que a través de esta habilidad comunicativa, se comparte la visión y los planes con todos los involucrados, porque para el logro del trabajo, todos los miembros de la institución, conozcan las iniciativas de los líderes quienes deben mostrarla, expresarla, por cuanto es importante que todos pudieran conocer su propósito, sus metas y objetivos, sus componentes, así como las acciones que deben tomar, para favorecer a la organización al propiciar una comunicación efectiva donde se brinde confianza en la consulta para evitar temores, malentendidos o incluso, falsas expectativas, tal como lo expusieron en su estudio Plasencia e Hidalgo (2022), en relación a resaltar la comunicación como característica fundamental del líder para propiciar el cambio en las instituciones educativas.

Como se observa por los resultados, la comunicación como característica

fundamental para la gestión de cambio, se percibe de manera distinta en estas dos poblaciones, mientras los gerentes consideran que asumen esta estrategia para informar y formar, los docentes, no lo sienten así y manifiestan que no se le informa de los hechos, de las situaciones necesarias para su desempeño, así como tampoco se escucha sus inquietudes acerca del cambio, por ello, la ven regular en estas instituciones estudiadas, lo cual implica necesariamente que los gerentes como líderes trabajen estrategias de comunicación asertiva, empática y activa, aprendan a escuchar a los miembros de la organización e informen todo aquello que sirva para alentar el proceso de cambio. Además, que estén convencidos para que su actitud, sirva de estímulo a los docentes.

En cuanto a la motivación, los gerentes como líderes de cambio, si motivan a su personal para contribuir a que se adapten a las innovaciones, mientras los docentes opinan lo contrario, lo cual diverge del postulado de Castro et al. (2020) quienes explican que en el ámbito laboral, la motivación es necesaria por ser asumida como proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los docentes para desempeñar sus funciones y roles, de allí, lo importante de conocer cuáles causas estimulan

la acción humana y qué estrategias puede utilizar el líder de manera de estimular a su personal para alcanzar las transformaciones necesarias en la institución educativa que dirige, que lo convenzan y persuadan de propiciar las transformaciones necesarias.

Al seguir con el análisis, se observa la posición de los gerentes en cuanto su carisma, indicador efectivo según esta población, pero regular o moderado al observar la percepción de los docentes, lo cual contradice el planteamiento de Duarte (2020) al destacar que esta es una cualidad de los líderes transformadores para generar cambios muy positivos con sus colaboradores, haciendo uso de sus características personales, entre estas, su carisma, su motivación, sinergia, coadyuvando a que los otros lo imiten y lo sigan.

En cuanto a la cooperación, es el indicador con menores valores, lo cual indica ser una debilidad presente en estas organizaciones educativas públicas, al generarse algunas veces, contrario a lo expuesto por Gómez y Peñaranda (2020) quienes manifiestan que los líderes transformadores como se aspira ser en este nuevo milenio, tienen que concentrar sus esfuerzos para gestionar con éxito el cambio y su adaptación, conjuntamente con todo el talento humano, por ello, deben

asumir una posición de transformarse para transformar, siendo responsables del cambio y manejando distintas estrategias para ayudar a los miembros de las instituciones educativas a entender la necesidad de cambio y prepararse para adecuarse al mismo, venciendo las dificultades que pueden estarse presentando por las características propias de cada organización.

En ese orden de ideas, al analizar los valores de la dimensión, se evidencia que son efectivas las características manifiestas en el liderazgo de los gerentes de las organizaciones educativas públicas estudiadas en cuanto a hacer uso de ellas para gestionar el cambio, lo cual coadyuva a suponer sus propósitos de transformación, generando una visión futura donde estas instituciones compitan al aplicar nuevos conceptos y prácticas innovadoras tal como lo establece la sociedad actual, ejerciendo para ello, un liderazgo cónsono con esas exigencias.

Conclusiones

Para analizar la gestión de cambio al interior de las organizaciones públicas de Educación Media, se estableció un proceso metodológico que permitió describir las etapas de la gestión de cambio en las mismas y luego identificar las características del gerente como líder de cambio, lo cual permite concluir:

Al describir las etapas de gestión de cambio en las organizaciones educativas públicas, según el modelo de Lewin, se percibe el descongelamiento, el cambio en sí y el recongelamiento, determinándose la mayor dificultad en el descongelamiento, es decir, en dejar atrás los conocimientos adquiridos para abrirse a los nuevos aprendizajes, lo cual implica que el líder debe estimular a este talento humano para aceptar las innovaciones convirtiéndose ellos en agentes del cambio tanto personal, como profesional y laboral, de manera de brindar novedades al aplicarse las innovaciones tanto en el proceso administrativo como en el académico, satisfaciendo las expectativas del sector educativo y la sociedad.

Con respecto a las características del liderazgo para el cambio, se concluye que se consideran efectivas desde la percepción de los gerentes quienes consideran estar preparados para gestionar el cambio haciendo uso de la comunicación con su personal, la motivación, sirviendo de estímulo para ellos, al utilizar su carisma, con la cual atraen y sirven de modelo ante los miembros de estas instituciones educativas del sector público, así como propician el trabajo cooperativo, indicador con menos valores, donde debe trabajarse más para que se propicie de manera total y propender

a pensar en el trabajo en equipo como medio para fortalecer los conocimientos y las habilidades de todos y enfrentar los desafíos impuestos por el cambio.

No obstante, la percepción de los docentes al respecto de las etapas de gestión de cambio, muestra rasgos de resistencia acerca de aceptar las innovaciones, así como en las incorporaciones tecnológicas, al manejo de recursos digitales, al uso de equipos y plataformas tecnológicas, que se suponen abarcan muchos de los aspectos a los cuales se oponen por requerir de una preparación constante y permanente.

En razón de los planteamientos expuestos, se concluye que en estas organizaciones educativas públicas, gerentes y docentes consideran que se están enfrentando al cambio, visualizando dificultades en cuanto a dejar la zona de confort a la cual están acostumbrados tanto, pero con la capacidad de persuasión de sus líderes, y la búsqueda de los materiales y tecnología necesaria, están dispuestos a enfrentar las novedades y adecuarse a los cambios en beneficio de las competencias de ese talento humano tan valioso del sector educativo.

No obstante, la tarea es compleja, porque no solo se trata de incorporar tecnología e innovaciones en estas instituciones

educativas, se considera que el proceso a seguir es complejo e implica una programación y organización para incorporar los aspectos conceptuales del cambio en la gestión administrativa, así como también en lo académico, en lo comunitario, además, de generar procesos de reactivación cognitiva, para darle paso a lo nuevo, porque para hacer, debe saberse cómo, y sentirse satisfecho y agrado por lo que va a innovarse, entonces, se requiere formación desde lo personal, lo profesional y lo laboral, donde tanto gerentes líderes como docentes, deben estar comprometidos y responsabilizados.

En ese sentido, se asume la necesidad de seguir investigando al respecto de la temática por cuanto se requiere impulsar el cambio en las instituciones educativas de Maracaibo y del país, teniendo en cuenta que en este nivel de Educación Media, se necesita contar con las personas idóneas para poder formar a los estudiantes que se necesita en esta sociedad del conocimiento, además, de impulsar la transformación del talento humano, siendo importante mantener un equipo motivado a la hora de apropiarse y mantener la cultura del cambio.

Referencias Bibliográficas

Acosta Faneite, S. F., & Barrios Caballero, M. A. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las

instituciones educativa. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 27(2), 48-72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>

Arispe Alburquerque, C., Yangali V., Guerrero Bejarano, M., Lozada de Bonilla, O., Acuña Gamboa, L. y Arellano Sacramento, C. (2020). La investigación científica. Universidad Internacional de Ecuador. Ecuador. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/144630/Vasquez-FL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ávila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., y Díaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. Revista Venezolana de Gerencia, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>

Bracho Fuenmayor, P.L. (2022). Gerencia y educación superior desde la perspectiva de la neurociencia. Interacción Y Perspectiva, 12, 100-121. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7114562>

Bracho-Fuenmayor, P.L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio. Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Volumen XXIX, (3), 517-530. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736>

- Carvajal Álvarez, I., Peña Reyes, M. y Peña Sanabria, K. (2020). Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurante Taco bell. [Tesis de Maestría]. Universidad Cooperativa de Colombia Villavicencio. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18492/1/2020_liderazgo_transformacional.pdf
- Carrillo Sánchez, S.S. (2021). Neuroliderazgo. Estrategia para enfrentar la crisis generada en las organizaciones educativas por la pandemia COVID-19. Encuentro Educativo, 28 (1) 68-86 <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/37216/40540>
- Castro, G.; Puerto, C., y Rodríguez, M. (2020). La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1266/1/TFPP%20EEYN%202020%20CGE-PC-RMF.pdf>
- Cubillos Suárez, L., Hernández Ramos, Ó. y Villa Sarasti, M. (2023). Propuesta metodológica para implementar la gestión del cambio en el proyecto "Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional". [Tesis de grado], Universidad EAN). Colombia. <http://hdl.handle.net/10882/13203>
- Duarte Hablutzel, M. (2020). Gestión de cambio organizacional. [Tesis de Grado]. Universidad Peruana Cayetano Heredia). Lima-Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/8962>
- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. Nova scientia [online],13,n.spe. Epub 28-Mayo-2021.
- Flores Arocutipa, J. P., Manrique Nugent, M., Serna Silva, G. J., y Aybar Bellido, I. E. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 1096-1107. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>
- García Margariño, S. y Sánchez-Bayón, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. Revista Internacional de Organizaciones, 27, octubre 2021, 137–171 ISSN: 2013-570X; EISSN: 1886-4171. <https://doi.org/10.17345/rio27.137-171>
- Gómez Ortiz, E. y Peñaranda Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. Revista Gestión y Desarrollo Libre, 5(9), 217-235. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.9.2020.8113>

- Gómez Camacho, M., Lemus Delgado, C. y Madrigal, D. (2022). Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga S.A.S. [Tesis de Maestría] Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25529w/MODELO%20DE%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Guerra Rincón, D.M. (2020). Competencias investigativas de los participantes de la Especialidad Metodología de la Investigación. *Dianoética*, 1 (1) Julio- diciembre 2020, 37-51. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8895865.pdf>
- Guevara Gómez, H., Huarachi Quintanilla, L., Lozano Z., Glenn, A.; Vértiz Osoreo, J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas postpandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, (93), 2021 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A. y Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Guillén de Romero, J.C., Bracho-Fuenmayor, P.L., Esperanza Amaya, J.M., Quiroz Vincas, M. y Vásquez Mejía, K. (2023) Inclusión desde una práctica de valores en el contexto universitario. *Revista Boletín Redipe*, 12, (9), septiembre 2023. 68-88. 2023. <https://doi.org/10.36260/rbr.v12i9.2002>
- León, C., Osorio, V. y Gilleta, E. (2020). Guía rápida de gestión de crisis del COVID-19 para Gobiernos Salud pública, tecnologías y comunicación. *Innovación Pública* 360, Bloomsbury Policy Group. Argentina. <https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/03/Gu%C3%ADa-r%C3%A1pida-de-gesti%C3%B3n-de-crisis-del-COVID-19-para-gobiernos.1-1.pdf>
- Mendoza, E. y Mendoza Merchán, A. (2023). Síntesis de la Investigación Positivista. *Aula Virtual*, 4(10), 156-160. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8132312>
- Orozco Lechuga, A. y Sabido, T. (2021). Entorno, análisis y cambio: una tricotomía simplificada para entender a las organizaciones. *Gestión I+D*. UCV, 06 (02), 384-404. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/22710/144814488975
- Ospina, D., Burgos, S. y Madera, J. (2021). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 187-200. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429>

Plasencia Castillo, J. e Hidalgo Romero, I. (2022). Competencias directivas y gestión del cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. *Gobierno Y Gestión Pública*, 8(2). 10-32. <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/RevistaGobiernoYG/article/view/2348>

Ruiz Huaraz, C. y Valenzuela Ramos, M. (2022). Metodología de la investigación. Huancavelica - Perú. Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo (UNAT) - Fondo Editorial.

Romero Guillén, G., Frías Hernández, J., Terán D' Armas J. y Cedeño Carpio, X. (2024). Habilidades del líder en la era de la inteligencia artificial en el contexto de organizaciones de ingeniería. *Gestión I+D*, 9(2), 211–250. Recuperado a partir de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/28890

Sánchez-Bayón, A. (2020). Una Historia de RR.HH. y su transformación digital: del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 198-214. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S3020-11602020000300004&lng=es&tlng=

Sanoja Capote, F. (2021) La gestión del cambio organizacional: Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del COVID-19. *Revista*

Global Negotium, 4 (2) 92-107. <https://doi.org/10.53485/rgn.v4i2.171>

Vargas Alfonso, D. (2020). Gestión del cambio organizacional en proyectos de ti en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia. Colombia. Universidad Ean, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. From <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9807>

Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>