

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**El liderazgo adaptativo como estrategia ante la resistencia al cambio en las cajas de  
compensación. Caso de estudio Comfenalco Antioquia.**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de ciencias empresariales

Administración de empresas y Finanzas y Administración de empresas

Ángela Patricia Ríos Martínez

Daniela Alejandra Ríos Buriticá

Tutor Oscar Arley Meneses

Trabajo de grado Seminario de Liderazgo adaptativo y Desarrollo Directivo

## Tabla de contenido

Resumen .....	3
Problemática abordada .....	6
Objetivos.....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
Metodología .....	9
Resultados.....	11
Conclusiones.....	20
Referencias.....	21

## Resumen

El objetivo del siguiente trabajo es diseñar una estrategia de liderazgo, cuyo principal enfoque sea la cultura organizacional y las respectivas afectaciones que se pueden generar si en una organización hay resistencia al cambio. Se busca fortalecer los ideales de los colaboradores mediante la implementación de esta estrategia de liderazgo asertivo donde se genere una mayor motivación para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

Un liderazgo que logre reducir la brecha de comunicación y cultura que genere confianza en los directivos y en el equipo de trabajo, donde se evidencie una comunicación constante y una planeación efectiva que permita especificar cada una de las estrategias que se van a llevar a cabo en un plan estratégico, operativo o de contingencia.

Un buen liderazgo no solo reacciona ante un entorno externo e interno, se fortalece a través de la innovación, del fomento a la importancia que tiene el talento humano de una organización; contribuyendo a la participación general del todo el equipo sin importar el nivel jerárquico.

Los cambios generan grandes impactos en las organizaciones, así mismo implican un desafío constante puesto que no siempre son tomados de la mejor manera por parte de los colaboradores; no obstante, se pueden implementar estrategias y definir una metodología para enfrentar esta resistencia al cambio, aprovechando al máximo las oportunidades y las ventajas que nos trae la innovación tecnológica y cada uno de los cambios organizacionales para realizar los respectivos ajustes y trabajar de una manera mancomunada.

La metodología que se aplicará a este trabajo de grado es de tipo cualitativo, a través de la investigación se analizará la información obtenida y de esta manera determinar el por qué se origina este comportamiento con ayuda del área de selección a través de la aplicación de pruebas psicotécnicas. Este tipo de metodología es de gran importancia puesto que nos

permitirá conocer el cómo “Mitigar la resistencia al cambio en las Cajas de Compensación Familiar, caso de estudio Comfenalco Antioquia”.

La técnica de recolección de información que vamos a utilizar son reuniones con grupos focales, pues se trabajará con un conjunto específico de colaboradores de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia; quienes son los actores principales directamente afectados con los impactos que traen los cambios a nivel organizacional. Como herramienta principal se seleccionarán unas preguntas específicas que nos permitirá obtener un análisis de experiencia de usuario y de esta forma conocer a profundidad la raíz de la problemática a través de la construcción y reconstrucción de sus experiencias, perspectivas e incertidumbres que enfrentan estos colaboradores cuando se notifican importantes cambios en la organización.

La información recolectada será analizada y se dará a conocer la información relevante para la organización a través de un resumen ejecutivo con el objetivo de que se tomen decisiones asertivas y de esta manera implementar una estrategia que permita disminuir esa resistencia al cambio; identificando las verdaderas causas de la resistencia que tienen los colaboradores de enfrentarse al cambio ya sean de tipo táctico, tecnológico u operativo.

*Palabras clave:* Liderazgo adaptativo, resistencia al cambio, cultura organizacional, gestión del cambio, aprendizaje organizacional.

### **Problemática abordada**

En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad de afrontar constantes cambios generados de factores externos e internos que se presentan durante el transcurso del desarrollo normal de sus actividades; estos cambios pueden generarse de múltiples circunstancias entre ellas el auge de la transformación digital, procesos continuos de automatización para mejorar la efectividad en las organizaciones. Lo anterior obliga a las empresas a buscar alternativas y nuevas formas de hacer cosas, las organizaciones deben reinventarse para mantenerse actualizadas en un mundo que es cada vez más competitivo; la mayoría de los cambios no son tomados de la mejor manera por los colaboradores, resistencia ocasionada por la incertidumbre, por el temor a ser reemplazados por otras personas o por las mejoras que trae consigo la innovación tecnológica.

En Comfenalco Antioquia, actualmente se presenta una marcada resistencia al cambio en el proceso de implementación de un nuevo aplicativo para optimizar los procesos CORE de la caja; esta resistencia al cambio se refleja con la negatividad de los colaboradores sobre las ventajas que genera este aplicativo, una alta expectativa generada en el mal cálculo del tiempo de estandarización del aplicativo. Así mismo, algunos colaboradores son apáticos a este cambio y generan incertidumbre en el entorno laboral con opiniones donde su único propósito es generar oposición a este cambio en los demás colaboradores, creando un alto nivel de insatisfacción debido a que algunos procesos generaron más operatividad de lo normal y se han presentado incidencias en dicho tiempo de estandarización.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario implementar una estrategia de adopción que incluya los impactos que generan los cambios a nivel organizacional sobre todo aquellos que son correspondientes a la innovación tecnológica, con el objetivo de minimizar los niveles de resistencia al cambio, crear una cultura organizacional que manifieste una mejor actitud hacia el cambio.

Por esta razón surge la necesidad de diseñar una estrategia que resalte la importancia del liderazgo adaptativo en la cultura organizacional y poder abordar de manera asertiva la resistencia que tienen los colaboradores al cambio. De esta forma se sigue garantizando la calidad de los servicios ofrecidos y el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

¿Qué estrategia se debe implementar para minimizar la resistencia al cambio en las cajas de compensación – caso de estudio Comfenalco Antioquia?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

✓ Diseñar una estrategia de liderazgo adaptativo que permita disminuir la resistencia al cambio en los procesos de innovación en las cajas de compensación, caso de estudio Comfenalco Antioquia.

### **Objetivos Específicos**

✓ Analizar cada uno de los impactos que genera la resistencia al cambio en la cultura organizacional, con el objetivo de implementar una estrategia eficaz que permita fortalecer la adaptabilidad al cambio y generar mayor compromiso en los procesos de transformación de las organizaciones.

✓ Desarrollar competencias y habilidades en los colaboradores a través de capacitaciones que permitan disminuir la resistencia al cambio y generar un cambio de perspectiva en los colaboradores facilitando la adaptabilidad al cambio.

✓ Fortalecer la participación de los colaboradores en la construcción e implementación de la estrategia para mitigar la resistencia al cambio y de esta manera generar sentido de pertenencia en los colaboradores.

## Metodología

La metodología que se va a implementar es una metodología investigativa-descriptiva con el objetivo de realizar un análisis exhaustivo y conocer la causa principal que está generando la resistencia al cambio y las posibles soluciones. En este sentido se describirá el liderazgo adaptativo, la cultura organizacional, y la resistencia al cambio en el entorno empresarial actual, donde se tendrá en cuenta sus características y la relación que éstas tienen para influir en el éxito organizacional. Mediante la investigación en fuentes confiables para evitar la manipulación de las variables y evitar sesgos en la información recolectada.

Mediante el método cualitativo encontraremos el cómo “Mitigar la resistencia al cambio en las organizaciones”, a través de las técnicas de recolección de información como son las reuniones con grupos focales se logrará identificar las diferentes perspectivas, actitudes frente al cambio en los procesos de innovación tecnológica, nivel de aceptación hacia al cambio y posibles incertidumbres que generan estos procesos que incluyen implementación tecnológica.

Durante la planeación de los grupos focales se definió que estarán conformados por 6 personas de cada área de la caja de compensación Comfenalco, los colaboradores serán seleccionados mediante la caracterización de los resultados de pruebas psicotécnicas, puesto que es de gran importancia utilizar los recursos que se obtienen desde el área de gestión humana en cuanto a los procesos de selección; los cuales permiten analizar cómo son las personas y también hacen posible identificar una caracterización de cada uno de ellos para abordar la situación asertivamente.

Vida digital (s.f) plantea que la prueba 16PF es un instrumento psicométrico que permite la comprensión de los rasgos de la personalidad, donde se dimensionan 16 grupos básicos de la personalidad, como la apertura, la estabilidad emocional y la flexibilidad. En este caso en particular, el rasgo Q1 explora la orientación psicológica frente a la transformación, donde se

puede analizar en qué grado las personas están abiertas y dispuestas al cambio y aquellas que se aferran más a los métodos tradicionales y demuestran una fuerte resistencia al cambio.

Una vez planeada toda la logística para las respectivas secciones de trabajo, se procedió a seleccionar a los colaboradores garantizando que participen tanto detractores como partidarios del cambio. Estas reuniones fueron direccionadas por un moderador quién a partir de preguntas focalizadas logró la interacción y construcción de manera colectiva de propuestas para afrontar la resistencia al cambio. Se registraron las opiniones, percepciones e incertidumbres que cada colaborador tenía frente a los cambios; se realizó un análisis exhaustivo para identificar los niveles de resistencia, identificando caracterización de los participantes, resultados obtenidos y oportunidades de mejora para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Así mismo se implementará la técnica del role play, se planearon actividades que impliquen desarrollo de roles y se logró simular una situación compleja que surge a raíz de una innovación tecnológica; se distribuyeron las funciones y actividades de acuerdo con el rol asignado a cada participante y en función del escenario definido. Los participantes simularon las diferentes reacciones ante el escenario propuesto y se observó cada uno de los hallazgos de mayor relevancia, aptitudes, comportamientos y nivel de adaptabilidad al cambio. Posteriormente se realizó una retroalimentación y que a su vez funciona como herramienta de capacitación donde el colaborador se apropia de su rol y enfrenta a situaciones que generaron presión y su resultado es positivo porque se adquieren más habilidades y por ende más compromiso y sentido de pertenencia.

## Resultados.

La teoría del cambio planificado distingue tres fases: descongelación, cambio y recongelación. Según Lewin (2005, como se citó en Bermejo, J, y Martínez, A 2012):

- La descongelación tiene como objetivo generar motivación para el cambio. En esta etapa se toma conciencia de que algo no funciona y de que es necesario introducir algún cambio. Esta etapa se supera si se llega a la conclusión de que el cambio va a ser beneficioso.
- En la segunda etapa se desarrollan valores, actitudes y comportamientos nuevos. Es la etapa del aprendizaje y de la formación.
- En la tercera fase se confirma la estabilización del cambio. Se ponen en funcionamiento los cambios y se valora que funcionan.

Creemos que uno de los posibles errores que podemos cometer cuando valoramos la necesidad de introducir cambios en un grupo u organización consiste en pasar directamente a la fase de cambio, eludiendo la fase de descongelación. Si es así, es muy posible que en el grupo surjan resistencias puesto que las personas no sienten la necesidad de cambiar, ya que no se les ha ayudado a tomar conciencia y van a vivir el cambio como impuesto, con las repercusiones negativas que esto conlleva, como veremos más adelante. Lewin (2005)

Por otra parte, Schein (2010, como se citó pp 72-73 en Bermejo, J, y Martínez, A. 2012) en todo proceso de cambio es necesario el desaprendizaje y el aprendizaje de algo nuevo, por esto es necesario cambiar la percepción de las personas responsables de gestionar el cambio organizacional pero para lograr esto es necesario generar motivación e incentivar a las personas orientándolas hacia la ventaja competitiva que genera este cambio en la organización y brindar un acompañamiento para afrontar la incertidumbre que genera abandonar algo conocido.

En Comfenalco se evidenció una transformación digital con el lanzamiento de un nuevo aplicativo para gestionar los procesos CORE de la caja, esto ha representado una “amenaza” para los colaboradores, porque se sienten obligados a desaprender antiguas formas de trabajo y adaptarse a nuevos modelos de trabajo, esto implica la automatización de tareas, lo que conlleva a sentir un arraigado miedo de perder sus empleos.

**Tabla 1**

*Diagrama de Pareto Reuniones Grupos Focales-Resistencia al cambio*

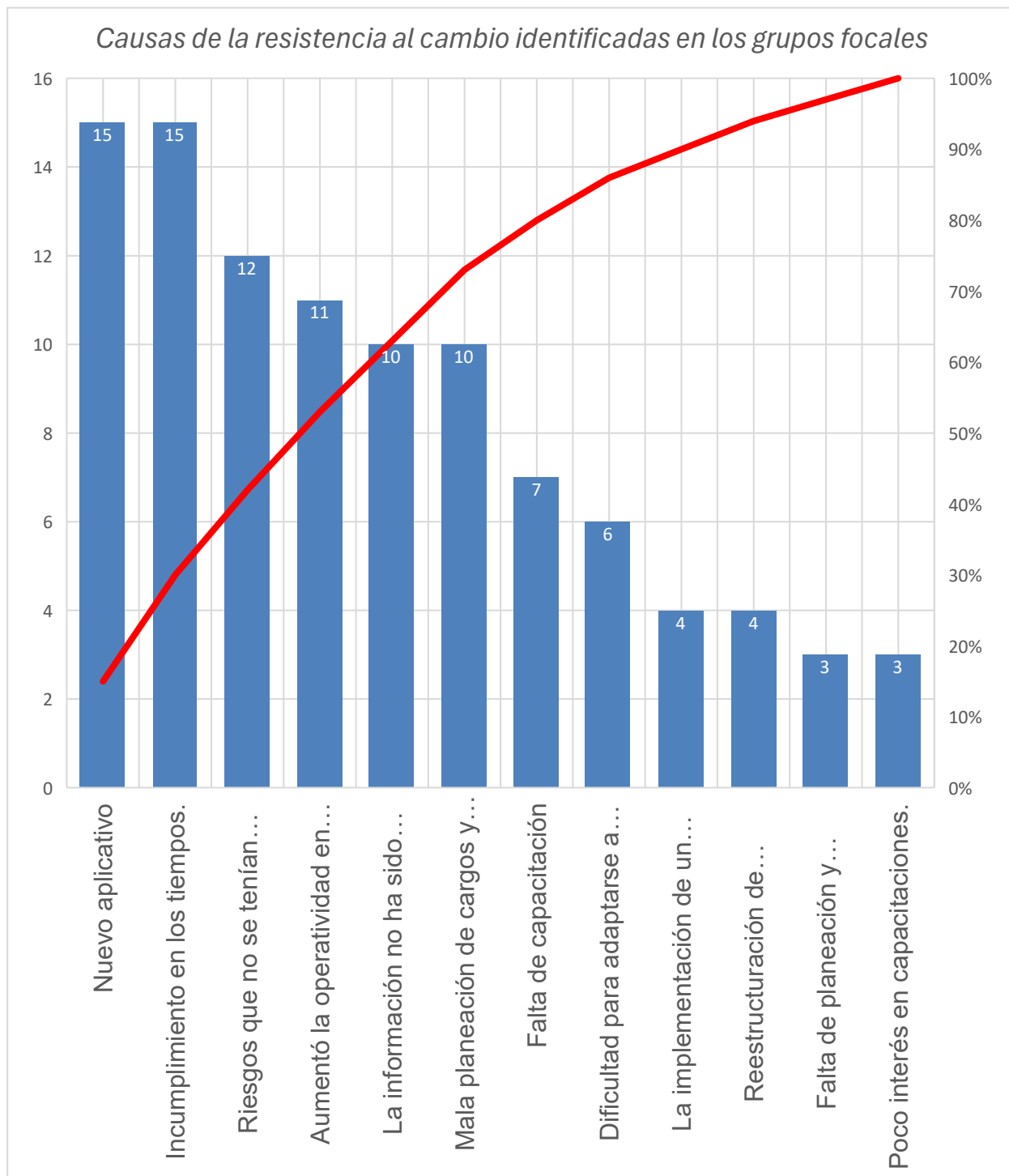
<b>Causa / Problema / Fenómeno</b>	<b>Calificación por impacto</b>
La implementación del nuevo aplicativo ha impactado los tiempos de respuesta y la calidad de los procesos.	15
Incumplimiento en los tiempos de estandarización de los procesos.	15
Riesgos que no se tenían previstos.	12
Después de la implementación aumentó la operatividad en algunos procesos.	11
La información no ha sido clara en cuanto a nuevas funciones no especificadas ni establecidas.	10
Mala planeación de cargos y delegación de funciones.	10
Falta de capacitación durante la fase de implementación y transición.	7
Dificultad para adaptarse a los procesos de cambio.	6
La implementación de un nuevo software automatizará algunos procesos y funciones.	4

El desarrollo del aplicativo requiere de una reestructuración de funciones que debe ser evaluada por procesos.	4
Falta de planeación y seguimiento oportuno de los impactos en las diferentes áreas.	3
Poco interés en capacitaciones.	3

*Nota.* Se conformaron 6 grupos, para un total de 100 colaboradores de Comfenalco Antioquia.

Elaboración propia.

Figura 1.



Nota: Elaboración propia.

A través del diagrama de Pareto realizamos el respectivo análisis de los resultados en cuanto a las reuniones de grupos focales, de esta manera logramos identificar y priorizar las causas principales que están afectando el proceso; de esta manera logramos enfocarnos en buscar las posibles soluciones y tener oportunidades de mejora.

En el diagrama de Pareto mostrado anteriormente se realizó una clasificación de los problemas que mayor impacto generan y el grado de afectación de cada uno de los procesos, en las respectivas reuniones se escogió una muestra en la que participaron un total de 100 colaboradores conformados por grupos de 6. En este diagrama se evidenció que los primeros cuatro problemas (la implementación del nuevo aplicativo ha impactado los tiempos de respuesta y la calidad de los procesos; incumplimiento en los tiempos de estandarización de los procesos; riesgos que no se tenían previstos; después de la implementación aumentó la operatividad en algunos procesos) representan más del 50% de las principales causas por las cuales los colaboradores se resisten al cambio, se puede observar que los colaboradores mostraron mayor resistencia por la afectación en los tiempos de respuesta y calidad de los procesos, seguido de la demora en el período de estabilización en la fase de implementación del aplicativo; esto nos indica que ante situaciones desconocidas y que no se tenían previstos estos impactos tan negativos generan mayor incertidumbre y por ende mayor nivel de resistencia al cambio.

La participación de las diferentes áreas permitió consolidar una estrategia más asertiva que garantiza la automatización de los procesos CORE de COMFENALCO; mediante el registro de estos hallazgos se evidenció que la mayoría de los colaboradores se resisten al cambio por la desinformación en los procesos de cambio organizacional.

A través de estas reuniones se logró que los colaboradores comprendieran de una manera más asertiva la necesidad y el objetivo de implementar cambios en una organización reflejando una actitud más abierta frente a su implementación.

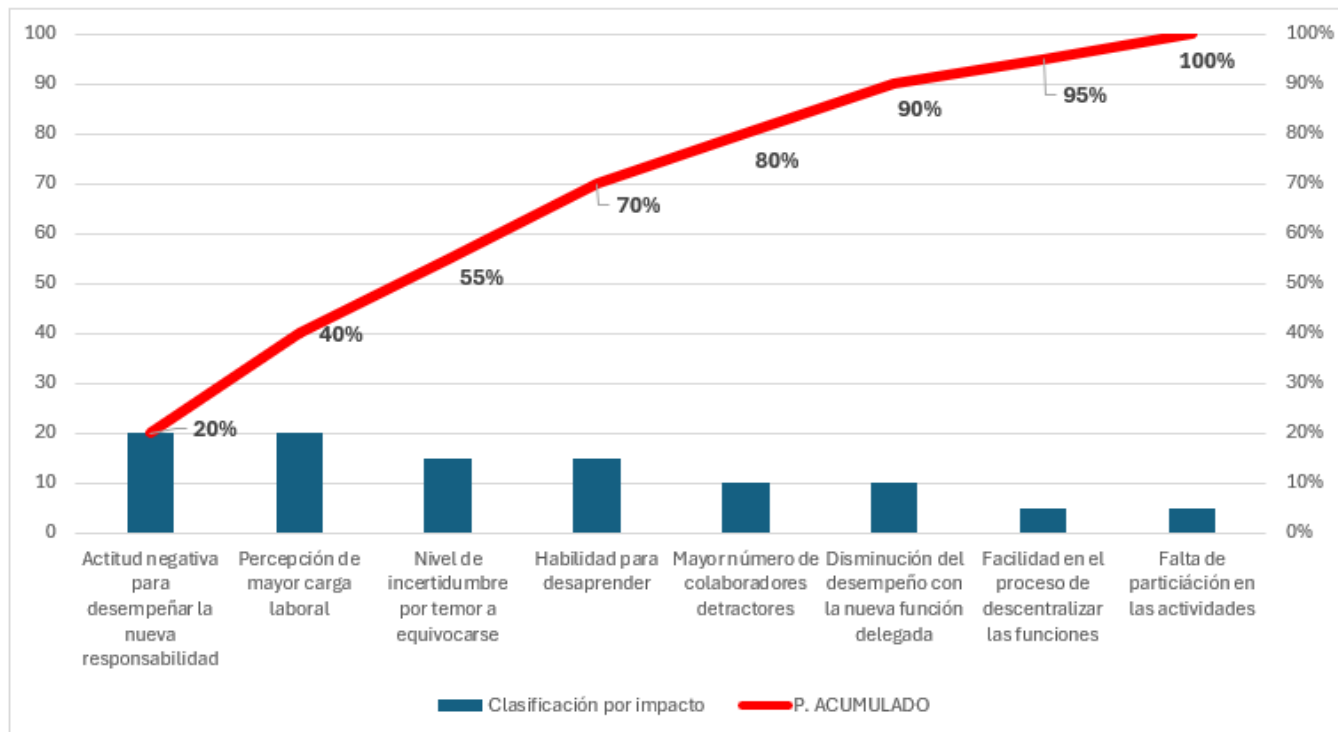
**Tabla 2***Diagrama de Pareto Role Play*

<b>Causa / Problema / Fenómeno</b>	<b>Clasificación por impacto</b>
Actitud negativa por desempeñar la nueva actividad.	20
Percepción de mayor carga laboral.	20
Nivel de incertidumbre por temor a equivocarse.	15
Habilidad para desaprender.	15
Mayor número de colaboradores detractores.	10
Disminución del desempeño con la nueva función delegada.	10
Facilidad en el proceso de descentralizar las funciones.	5
Falta de participación en las actividades.	5

*Nota.* Elaboración propia.

Figura 2

Percepción de los empleados en situaciones de cambio.



Nota. Elaboración propia

El Role Play, representó una oportunidad para cambiar la percepción de los empleados en situaciones de cambio, en esta simulación se conformaron grupos de 6 de una muestra de 100 colaboradores de diferentes áreas y se les dio la directriz de intercambiar los roles, para analizar los resultados de esta actividad también utilizamos el diagrama de Pareto y se evidenció que un 20% de la principal causa de la resistencia al cambio se refleja en la actitud negativa para desempeñar la nueva responsabilidad y otro 20% hace referencia a la percepción de mayor carga laboral; en un 15% de los resultados se observa que está muy marcado el temor a equivocarse; así como otro 15% de los colaboradores están acostumbrados a la forma tradicional de desempeñar sus funciones y asumir un nuevo rol genera desconfianza en sus

conocimientos y experiencias, es decir, dudan de sus capacidades y habilidades para realizar nuevas responsabilidades delegadas.

La simulación de un escenario donde se implementó un nuevo aplicativo y se debía descentralizar las funciones permitió identificar que los colaboradores requieren de una adecuada capacitación para asimilar de manera asertiva los procesos de cambio.

Estas actividades permitieron fortalecer las habilidades adaptativas como son la comunicación asertiva, el liderazgo, gestión del cambio y aprendizaje continuo. Se evidenció que los colaboradores cuando experimentan mayor interacción en la construcción de los procesos de cambio adoptan una conducta de aceptación al cambio, mejorando el cumplimiento de los objetivos y generando una mayor motivación en la organización.

#### **Plan de acción**

Con los resultados obtenidos se implementarán acciones de intervención oportunas a través de la comunicación asertiva informando con anterioridad los procesos de cambio que se van a implementar esto con el objetivo de generar mayor confianza y brindar una retroalimentación de los impactos, causas, ventajas y oportunidades de mejora que trae consigo la innovación tecnológica en cada uno de los procesos CORE de la caja.

Es necesario que el área de procesos realice una reestructuración de las funciones teniendo en cuenta que con la implementación del nuevo aplicativo surgieron nuevas funciones que requieren de mayor operatividad, se debe analizar la carga laboral de cada colaborador para determinar si hay una desigualdad en la distribución de las funciones y realizar la respectiva reestructuración de las mismas; en caso tal que se presente una carga laboral mayor al 100% de capacidad de cada colaborador la caja de compensación deberá contratar más personal pero esta decisión solo se tomará después de realizar un análisis exhaustivos de las cargas laborales.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se debe trabajar de la mano con el área de gestión humana y se recomienda que desde la incorporación se utilicen pruebas psicotécnicas que lleven a un análisis profundo del perfil de los colaboradores seleccionados, utilizando a favor los resultados de las pruebas aplicadas (teniendo en cuenta las políticas de privacidad de la información de la compañía) con el fin de caracterizar a los empleados de acuerdo con sus rasgos de personalidad, y reacción frente a situaciones de cambio; y de esta manera ser más asertivos en las estrategias implementando acciones que permitan un seguimiento más específico de cada colaborador y refuerzos de capacitación focalizados en los colaboradores que son detractores.

Durante el período de estabilización se debe garantizar el soporte técnico oportuno brindando el adecuado acompañamiento y se deben priorizar las incidencias que se presenten a través de GLPI que permitan identificar cuáles incidencias pueden afectar la operación esto permita solucionar fallas de manera oportuna y evitar la afectación en la calidad del servicio.

En la medida en que la innovación tecnológica, la automatización de los procesos y el auge de la inteligencia artificial presenta un crecimiento excesivo; se recomienda a Comfenalco Antioquia evaluar y reestructurar los respectivos roles de cada colaborador; esta situación enfocada al proceso de desaprender y que los colaboradores permitan que la innovación tecnológica se haga cargo de funciones que sean muy operativas para que se focalicen en los procesos CORE de la caja de compensación; presumiendo una reestructuración de las funciones.

Se realizará un seguimiento continuo del plan de acción para garantizar que se están cumpliendo los indicadores o metas propuestas; este plan permitirá a la caja de compensación disminuir de manera gradual los niveles de resistencia al cambio, generar mayor adaptabilidad al cambio en la fase de estabilización, de esta manera se logrará una mejor distribución de la carga laboral y una mayor eficiencia de los procesos.

### **Conclusiones.**

- ✓ La implementación de estrategias de liderazgo adaptativo contribuye a la toma de decisiones, ya que mediante el análisis de los resultados obtenidos se logra gestionar las oportunidades de mejora, brindando confianza en los colaboradores por medio del acompañamiento constante; fomentando el aprendizaje continuo, contribuyendo al desarrollo de habilidades blandas; mejoría en el clima organizacional, propiciando un ambiente de trabajo agradable. Teniendo en cuenta lo anterior se logra minimizar los niveles de resistencia al cambio.
- ✓ El liderazgo adaptativo permite un engranaje entre la estrategia de la organización y el cumplimiento de los objetivos generando una mejor adaptabilidad para afrontar los cambios organizacionales, en este caso, la aplicación de diversas técnicas de capacitación motivó a los empleados a asumir una actitud positiva frente a nuevos retos.
- ✓ Los factores que generan la resistencia al cambio son de gran importancia porque permiten identificar las fuentes principales a considerar en un proceso de cambio y de una oportuna gestión depende el éxito o el fracaso en la implementación del cambio.

## Referencias

Bermejo, J. y Martínez, A (2012). *Humanizar el liderazgo*. Desclée De Brouwer.

[https://elibro.net/es/ereader/remington/48007?as\\_all=liderazgo&as\\_all\\_op=unaccent\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/remington/48007?as_all=liderazgo&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as)

Doncel, E. Rodríguez, W. Rojas, J. y Sambony, C. (2024). *Evaluación del impacto de las habilidades de inteligencia emocional, comunicación asertiva y pensamiento crítico-analítico en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de la universidad EAN*.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/034d8bd9-a0f4-4ba1-a1ba-e52ad806ec8d/content>

Heifetz, R. Grashow, A. y Linsky, M. (s.f). *La práctica del liderazgo adaptativo*.

<http://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24647w/Lapracticadelliderazgoadaptativo.pdf>

López, M. Restrepo, L. y López, G. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*.

Scientia Et Technica. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*.

[https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)

Núñez, M. y Gómez, O. (2005). *El factor humano: Resistencia a la innovación tecnológica*.

<https://www.redalyc.org/pdf/709/70910104.pdf>

Rios, O. (s.f). *Key Performance Indicators (KPI)*.

[https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24174w/S8\\_desarrollo\\_aplicacion\\_gestion.pdf](https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf)

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Vida Digital (s.f). *El 16PF como instrumento psicométrico*.

[https://vidadigital.net/blogfolio/?page\\_id=23](https://vidadigital.net/blogfolio/?page_id=23)

Zaragoza, M. (2023). *El Role-play como técnica motivacional en el aula*. PP 6,11

<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/35556/1/TFM%20ZARAGOZA%20CHAZARRA%2c%20MARIA%20ESTER.pdf>