

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**  
**CON RESPECTO AL REDISEÑO DEL SERVICIO BRINDADO POR LA**  
**INFRAESTRUCTURA PEATONAL**  
**MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE REGARDING THE REDESIGN**  
**OF THE SERVICE PROVIDED BY THE PEDESTRIAN INFRASTRUCTURE**

Yasniel Sánchez Suárez<sup>1</sup>, (000-0003-1095-1865), Universidad de Matanzas,

[yasnielsanchez9707@gmail.com](mailto:yasnielsanchez9707@gmail.com)

Liadys Cuervo Saiz<sup>2</sup>, (0000-0002-4135-6500)

Keylan Maynoldi Pino<sup>3</sup>, (0000-0002-2594-7714)

Dr. C. Maylín Marqués León<sup>4</sup>, (0000-0001-9036-9001)

Dr. C. Orlando Santos Pérez<sup>5</sup>, (0000-0003-2420-5732), Empresa de Proyectos de Arquitectura e  
Ingeniería de Matanzas (EMPAI)

**Resumen**

La necesidad de transformación de las organizaciones es un factor determinante, para el desarrollo y competitividad de las mismas. El objetivo de la investigación es analizar la gestión del cambio organizacional en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas con respecto al rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal. Entre los principales resultados se encuentra la descripción y clasificación del proceso de cambio organizacional, los paradigmas presentes en el cambio y el nuevo procedimiento de diseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal. El proceso de cambio organizacional se origina por las deficiencias de la infraestructura peatonal como componente del subsistema vial urbano, con cambio planeado. Se identifican los objetivos estratégicos relacionados directamente en el servicio brindado por la infraestructura peatonal en comparación con el centro histórico de la ciudad de la habana que permite preparar condiciones para la adaptabilidad de la organización al cambio.

Palabras claves: *cambio organizacional; centros históricos, infraestructura peatonal; rediseño de servicio.*

## **Abstract**

The need to transform organizations is a determining factor for their development and competitiveness. The objective of the research is to analyze the management of organizational change in the Office of the Curator of the City of Matanzas with respect to the redesign of the service provided by the pedestrian infrastructure. Among the main results is the description and classification of the organizational change process, the paradigms present in the change and the new procedure for the design of the service provided by the pedestrian infrastructure. The process of organizational change is originated by the deficiencies of the pedestrian infrastructure as a component of the urban road subsystem, with planned change. The strategic objectives related directly to the service provided by the pedestrian infrastructure in comparison with the historic center of the city of Havana are identified, which allows preparing conditions for the adaptability of the organization to change.

*Keywords: organizational change; historic centers, pedestrian infrastructure; service redesign*

---

La necesidad de transformación de las organizaciones es un factor determinante para asegurar la perdurabilidad de los negocios, el entorno empresarial retador en donde la velocidad y manejo de la información ocurre cada vez más rápido, condicionan las formas tradicionales de hacer el trabajo (García Castrillón & Urrea Cardona, 2020).

El cambio organizacional se da como consecuencia de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje (Alzate Álvarez & Betancur Giraldo, 2020). El cambio puede afectar la identidad personal, las relaciones interpersonales, la zona de confort y certidumbre de un proceso establecido como rutina (Rendón Veloza *et al.*, 2020).

La gestión del cambio es la forma de dar respuesta, es el proceso de mejora. Si los equipos y las personas no comprenden la necesidad de cambiar, de mejorar corren el riesgo de ser eclipsados por el contexto, dejándolos sin medios para responder y adaptarse (Maldonado Ramirez & Vasquez

Barboza, 2021). Es responsabilidad del director, com unicar la visión con convicción y confianza, para ganar el compromiso de los colaboradores con el cambio (Marín Barros, 2021).

La formación de líderes a través de la implementación de programas de capacitación es uno de los factores de obligatoriedad en la gestión del cambio organizacional, y cada organización está llamada a identificar cuáles son los cambios que debe realizar a corto, mediano y largo plazo, para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas (Zapata Santos, 2020).

Las ciudades patrimoniales exigen cambios graduales en el comportamiento humano y en las organizaciones (Chaparro Mantilla & Peña de Carrillo, 2021), en función de optimizar los procesos de las entidades y estos deben ser con carácter o enfoque estratégico (Sennett, 2021).

El tema de reordenamiento, conservación y desarrollo de la infraestructura peatonal ha sido de interés de los especialistas del Equipo Plan Maestro (EPM) desde su creación en la ciudad de Matanzas. Por lo que el objetivo general de esta investigación es analizar la gestión del cambio organizacional en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas con respecto al rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal.

#### Caracterización de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas

La Oficina del Conservador de Matanzas, por sus siglas OCM, se subordina al Consejo de la Administración Provincial de Matanzas con domicilio social en el edificio situado en el antiguo Palacio de Justicia en la Calle Magdalena 80 305 entre Medio y Milanés, Matanzas.

El objetivo general que se propone la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas (OCCM) es: gestionar la conservación y uso sostenible del patrimonio mueble e inmueble del Centro Histórico Urbano de Matanzas, extensible progresivamente a toda la ciudad y otros sitios de alto valor histórico, cultural y patrimonial; tiene como objetivos específicos:

- ✓ Detener y revertir el daño material arquitectónico, ambiental y social en el Centro Histórico Urbano, extensible a la ciudad de Matanzas y otros sitios de alto valor histórico, cultural y patrimonial, que ha provocado el deterioro acelerado de la imagen de la ciudad.
- ✓ Coadyuvar al desarrollo de la gobernabilidad, económico, social, cultural y ambiental, no solo del centro histórico sino de la ciudad, provincia y el país.
- ✓ Coadyuvar a la preservación de la memoria material y espiritual de Matanzas.

- ✓ Conceptualizar e instrumentar el Plan Maestro del Centro Histórico Urbano de Matanzas y otros sitios de alto valor histórico, cultural y patrimonial y su compatibilización con los Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano correspondientes.

Proceso de cambio organizacional

Para cumplir estos objetivos la Oficina del Conservador de Matanzas desarrolla acciones indispensables a través de la Oficina del EPM de Gestión Vial de Accesibilidad y Movilidad del Centro Histórico de Matanzas, creado desde el 2015, siendo la herramienta fundamental de la administración local, la mano derecha en la toma de decisiones de la OCM, generando ideas, estrategias y gestionando intereses públicos.

Durante los años 2017, 2018, 2019 y 2020 se presenciaron sensibles déficits relacionados con la calidad del servicio brindado por la infraestructura peatonal en la zona priorizada del centro histórico de la ciudad de Matanzas, los mismos están relacionados con:

- Insuficiente ancho de aceras para garantizar la comodidad en la circulación
- Mal estado de conservación de la superficie de caminata
- Interferencia de redes técnicas en la superficie de caminata
- Presencia de obstáculos que reducen la sección efectiva de caminata
- Insuficiente desarrollo de infraestructura peatonal independiente

Debido a la importancia que le es otorgada por el los usuarios, el tema es debatido por la dirección de la OCCM y deriva en una reunión con el EPM para así conocer las causas de estas deficiencias. La conclusión del Jefe del EPM era que el servicio brindado por la infraestructura peatonal exigía un rediseño enfocado en elevar el nivel de servicio proporcionado por la entidad con énfasis a resolver con prioridad las deficiencias mencionadas anteriormente. El descontento de algunos de los miembros de la OCCM aumentó luego de haberse tomado la medida del rediseño del servicio, muchos se negaban al cambio, al alegar que si por tantos años el servicio brindado por la infraestructura peatonal había funcionado por qué era imperante un rediseño.

La situación exige una nueva reunión con todos los trabajadores de OCCM para tratar el tema con profundidad y aportar ideas pues todos estaban comprometidos y conscientes de las deficiencias y nunca se contó con ellos para solucionar la situación.

En la misma se fundamenta la necesidad del rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal en los centros históricos, lo que repercute en el apoyo de los trabajadores y compromiso con los resultados de rediseño, y se realiza un debate de la problemática con enfoque causa - efecto.

Con la estrategia de cambio desplegada se obtienen los siguientes resultados: la fiabilidad del proceso es un indicador para medir el servicio el mismo arroja valores de 66.38 % en el año 2018, 79.8 % en el año 2019 y de 95.45 % en el primer semestre del año 2020, lo que indica una evolución, los costos de producción de los diferentes proyectos de infraestructura peatonal, se aprecia cómo el 80 % de las veces en los períodos analizados se cumple con lo planificado y al realizar un análisis de la accidentalidad en el período se aprecia como el indicador va teniendo una tendencia hacia la mejora continua que viene dado por los niveles de fiabilidad. Sin embargo los niveles de estabilidad del proceso han estado bajos (65 %).

#### Análisis del proceso de cambio organizacional

Las fuerzas indicadoras del cambio se clasifican como internas o exógenas y fueron las principales deficiencias que se presentan en el servicio brindado por la infraestructura peatonal en el período temporal 2017-2020, que exigían un cambio en la gestión del proceso de infraestructura peatonal, los mismos están encaminados en el insuficiente desarrollo de las infraestructuras y las principales deficiencias en la superficie de caminata.

Para la clasificación del tipo de cambio se utiliza el Cuadro 1, que representan los tipos de cambios y las consideraciones según la situación en la organización.

Con el objetivo de velar por el futuro que darán lugar a su buena implementación del cambio en la organización se describen sus etapas:

Descongelamiento: deshielo o ruptura de los puntos de actuación establecidos hasta ahora en la gestión de servicio, lo cual es debatido por la dirección de la OCCM y luego deriva en una con el EPM, para analizar las deficiencias del servicio brindado por la infraestructura peatonal en el centro histórico de la ciudad de Matanzas.

Cambio o transición: rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal en el centro histórico de la ciudad de Matanzas. Proceso que define las estrategias a seguir con el nuevo servicio y los focos de acción, se definen las actividades que están implicadas en el proceso (Figura 1).

Cuadro 1. Clasificación del tipo de cambio organizacional planteado.

Tipo de cambio	Consideraciones
Cambio tipo II (General)	El rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal en centros históricos implica un cambio del sistema al realizar un cambio en el procedimiento de gestión de la infraestructura peatonal, se sale de las maneras tradicional de gestionar este componente del subsistema vial urbano, exige más a la organización y por ende las reacciones de descontento de algunos empleados.
Cambio planeado (Específico)	Se expresa en los esfuerzos sistemáticos y continuos (expresado en los distintos momentos donde se le pretende dar solución a las deficiencias hasta que se decide el cambio) para el rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal en centros históricos para adaptarse a los cambios de los usuarios y así cumplir con los estándares de calidad que exigen.

Fuente: elaboración propia.

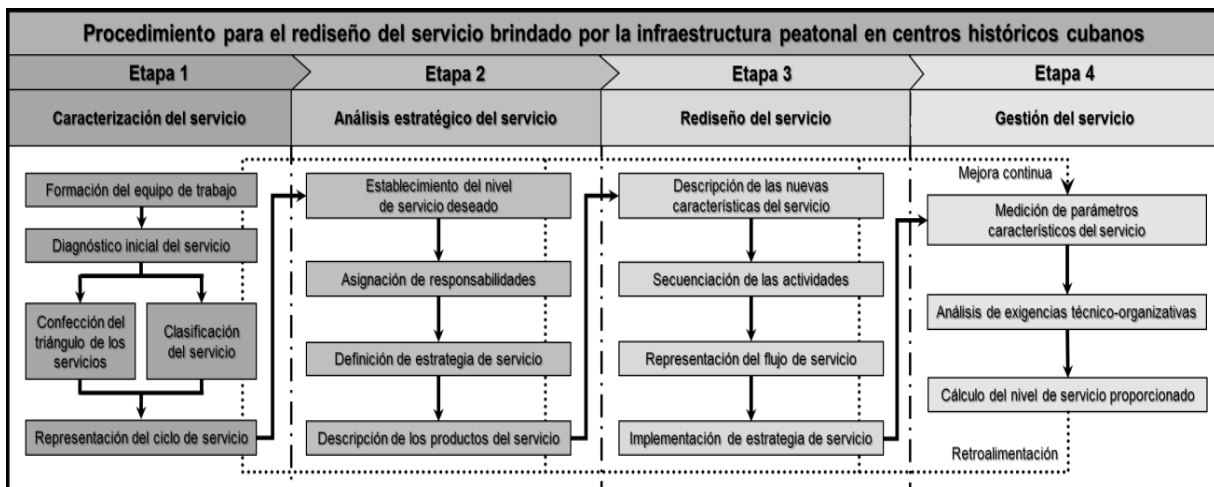


Figura 1. Procedimiento de rediseño del servicio brindado por la infraestructura peatonal.

Fuente: elaboración propia.

En el procedimiento se muestran las actividades implicadas en el proceso, su caracterización y la definición de las estrategias a seguir por el nuevo servicio.

Recongelamiento: se establecen las pautas de actuación y evaluación según parámetros para gestionar el nuevo servicio (fiabilidad del servicio, análisis de exigencias técnico organizativas y estabilidad del servicio), los mismos permiten determinar el estado de encaminamiento del proyecto y ver los resultados alcanzados por el proceso.

Los paradigmas presentes en el proceso de toma de decisiones por los directivos son: solución de los problemas por los propios ejecutores, al Jefe del EPM, establecer las pautas para el rediseño del servicio y definir las nuevas actuaciones a seguir por su equipo en la gestión del nuevo proceso; la visión del cambio y las mejoras como un proceso constante; integración usuarios proveedores del servicio, al enfocar el rediseño según los requerimiento de importancia percepción de los clientes; dirección por consenso y trabajo en equipo, ya que al presentarse resistencia al cambio por algunos empleados de la OCCM, la dirección decide una nueva reunión donde se explica detalladamente el proceso de cambio y el por qué.

Dentro de los nuevos paradigmas de inicio del siglo XXI las personas (usuario/peatón) como centro y beneficiaria principal en el proceso.

La resistencia al cambio (Figura 2), sucede por desconocimiento de las necesidades reales que exigieron un rediseño por lo que la dirección programa otra reunión y realiza especie una capacitación que repercute en los cambios de paradigmas de los que se resistían al cambio fomentando el desarrollo de paradigmas como el trabajo en equipo y los consenso de la dirección, lo que eleva la motivación de los trabajadores.

Se manifiesta la resistencia de algunos de los empleados de la OCCM, luego de haberse tomado la medida del rediseño del servicio, muchos se negaban al cambio, al alegar que si por tantos años el servicio brindado por la infraestructura peatonal había funcionado porque era imperante un rediseño. Se utiliza la negociación acuerdo como método para vencer las resistencias, al surgir el descontento por la falta de información y un análisis preciso de las necesidades de creación de un nuevo servicio, esta situación se vence en la reunión que prepara la dirección OCCM para dar un informe más detallado sobre el rediseño, este método tiene como ventaja: es una forma relativa de crear más resistencia, permite elevar los paradigmas de las personas que se resiste en motivación y compromiso con la tareas, permite la inclusión de los trabajadores en las desiciones estratégicas de la organización, sin embargo presenta desventajas: puede costar mucho si se necesita que personal

ajeno a la entidad negocie la resistencia, aunque en este caso no se utiliza por lo que estoy de acuerdo con la estrategia de vencer la resistencia adoptada por la entidad.

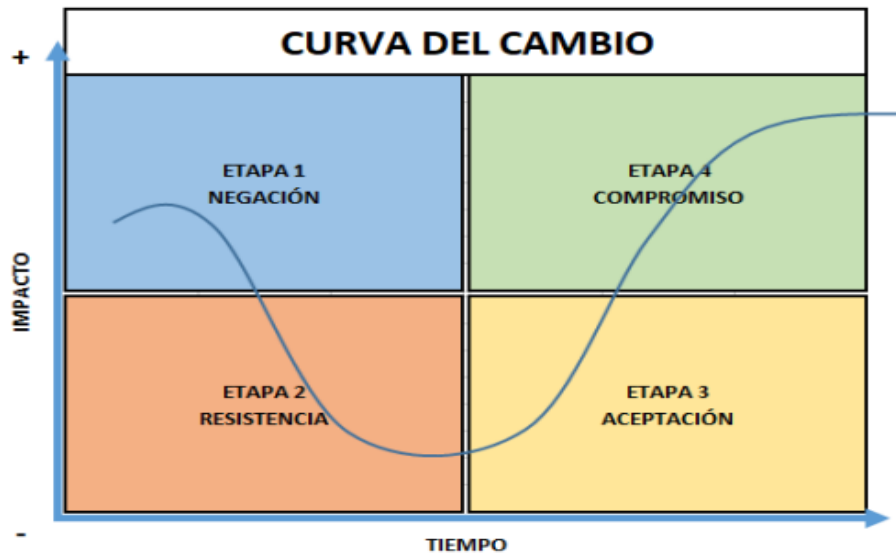


Figura 2. Curva de cambio organizacional de la OCCM.

Fuente: Rendón Veloza *et al.* (2020).

Se aplica el test de liderazgo transformacional a los principales directivos de la OCCM, los resultados de la aplicación del mismo se encuentran en el Figura 3. El objetivo es determinar si los principales directivos están dispuestos al cambio ya que son los principales líderes de este.

Los directivos seleccionados fueron: D1: Director de la OCCM, D2: Director del Equipo Plan Maestro, D3: Jurídico de la OCCM, D4: Administrador de la OCCM.

Los resultados obtenidos por directivos y luego el análisis a nivel organizacional se aprecia una tendencia a la disponibilidad y aceptación de los procesos de cambio por los que cursa en estos momentos el modelo económico y social y la gestión de gobierno a nivel nacional, y las zonas patrimoniales, lo que evidencia que la organización puede concentrar esfuerzos en los valores de sus trabajadores y organizacionales.



Test de liderazgo transformacional				
Preguntas	D1	D2	D3	D4
1	8	9	7	8
2	6	8	6	8
3	6	6	7	6
4	4	2	4	3
5	7	8	8	7
6	7	8	7	7
7	7	7	8	7
8	8	8	8	7
9	6	7	6	8
10	8	8	7	8
11	7	8	7	7
12	6	6	6	7
13	7	7	8	6
14	7	7	6	8
15	8	8	8	7
16	6	7	7	7
17	6	6	7	7
	67.0588235	70.5882353	68.8235294	69.4117647

Figura 3. Resultados del test de liderazgo transformacional a los principales directivos de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Luego de determinar que los principales líderes de la organización se encuentran dispuestos al cambio como fue expresado en su comportamiento ante las deficiencia y la propuesta de cambio se determina que el tipo de líder presente en la empresa es el participativo o democrático al utilizar la consulta e inclusión de sus trabajadores para trazar objetivos estratégicos dentro de la organización, lo que no significa que delega derecho a tomar decisiones sino que consulta sus ideas y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, además que insta a asumir más responsabilidad. Las estrategias que debe seguir la organización en la actualidad son: estrategia de capacitación en el proceso de accesibilidad y movilidad con énfasis en el componente del subsistema vial urbano (infraestructura peatonal), trazar una estrategia a partir de los escenarios más probables enfocada

hacia los objetivos estratégicos de los subprocesos de gestión, la cual se encuentra en proceso de adaptabilidad ya que se utiliza por primera vez la capacitación orientada a procesos en la entidad.

Otros objetivos estratégicos son:

- Garantizar el 100 % de la fuerza de trabajo necesaria idónea, saludable y estable en su desempeño para el cumplimiento de los planes.
- Convertir la Gestión de la infraestructura peatonal en una filosofía de trabajo para lograr la satisfacción de los clientes.
- Garantizar el 85 % del aseguramiento material, según la etapa constructiva, que permita el cumplimiento de la misión con eficiencia en la utilización de los recursos, así como en el uso y explotación del transporte.
- Implantar un sistema de dirección en toda la organización que permita el establecimiento de la Dirección Estratégica, para el cumplimiento de la Misión – Visión, así como el cumplimiento de los indicadores económicos en el período analizado.

Estos son los de mayor importancia para la organización comprobada mediante el método de Saaty según el peso por objetivo en correspondencia con el proceso (Figura 4), que se realiza teniendo en cuenta como premisa el desempeño de la oficina del conservador de la ciudad de la Habana..



Figura 4. Pesos de objetivos y procesos a partir del método de Saaty por el software Expert Choice.

Fuente: elaboración propia.

Con el resultado de software la entidad le presta atención al cumplimiento y trabaja en la adaptabilidad de la misma para el cumplimiento de estos.

No se propone un plan de medidas ya que el líder de la organización supo gestionar perfectamente el cambio alcanzando grandes resultados con el rediseño del servicio, el parámetro estabilidad por presentar un valor bajo se encuentra en revisión de los indicadores: mano de obra, maquinarias, materia prima y los factores ambientales donde se desarrolla el servicio brindado por la infraestructura peatonal. Se propone a la dirección revisar el componente con enfoque holístico teniendo en cuenta su repercusión en la accesibilidad y movilidad del centro histórico.

Con la realización de la presente investigación se describe el proceso de cambio organizacional en la OCCM al rediseñar el servicio brindado por la infraestructura peatonal y se identifican las fuerzas que originan este cambio que son las deficiencias de la infraestructura peatonal como componente del subsistema vial urbano, se identifica el tipo de cambio que es de tipo 2 y planeado, lo que permitió identificar y caracterizar las etapas del cambio presentes en el proceso de cambio, se identifican los objetivos estratégicos relacionados directamente en el servicio brindado por la infraestructura peatonal mediante el método de Saaty en comparación con el centro histórico de la Ciudad de la Habana que permite alinear las estrategias y preparar condiciones para la adaptabilidad de la organización al cambio.

#### **Referencias bibliográficas**

Alzate Álvarez, A., & Betancur Giraldo, V. (2020). *La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT].

Chaparro Mantilla, M. L., & Peña de Carrillo, C. I. (2021). Tejido social competente para la participación ciudadana en el gobierno de las ciudades. *Entramado*, 17(1), 44-68. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.7147>

García Castrillón, C. F., & Urra Cardona, D. (2020). *Gestión del cambio organizacional: caso de estudio aplicado a la reorganización societaria de una empresa del sector minero*. [Tesis de diploma, Universidad del Rosario]. Bogotá, Colombia.

Maldonado Ramírez, S. A., & Vasquez Barboza, E. (2021). Modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann, para mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua-Amazonas-2015.

Marín Barros, M. C. (2021). *Gestión del Cambio para El Gobierno de la Información en la Caja De Compensación Familiar de La Guajira* [Tesis de Maestría, Universidad de Salle]. Bogotá, Colombia.

Rendón Veloza, A. M., Monterroza Sierra, J. L., Cubillos Prieto, N. F., Naranjo Ladino, R., & Roa Hernández, G. I. (2020). *Modelo integrado de la gestión del cambio organizacional a través de los proyectos* [Tesis de maestría, Universidad EAN].

Sennett, R. (2021). *La ciudad abierta*. *Radboud University, AA, Harvard y GSD*.  
<https://doi.org/10.5821/palimpsesto.22.10315>

Zapata Santos, S. P. (2020). *LIDERAZGO Y GESTION DEL CAMBIO UN RETO ORGANIZACIONAL* [Tesis de Diploma, Universidad Católica Lumen Gentium]. Santiago de Cali.