



Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar

Raquel Forneron Velazco¹

raquel.forneron@gmail.com

Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo describir el Cambio Organizacional por covid-19 en las Cooperativas de la ciudad de Pilar, en el año 2020. Al respecto, se estudiaron variables relacionadas con debilidades en las estrategias organizacionales y actitudes frente al proceso de cambio organizacional. Se realizó un diagnóstico que permitió proponer un modelo de cambio en la gestión. El estudio adopta una metodología descriptiva-propositiva, transversal, con enfoque cualitativo, en una población de cinco cooperativas con sus respectivos gerentes, y sesenta funcionarios distribuidos en cada entidad. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario “Escala de Aptitudes y Resistencia al Cambio” y una entrevista dirigida a los gerentes, que consta de preguntas formuladas con base en las teorías clásicas de Cambio Organizacional de Lewis y Resistencia al Cambio de Chiavenato. Se ha encontrado que las estrategias implementadas son débiles y afectan la manera de trabajar, traduciéndose en una actitud negativa y resistencia frente al proceso de transformación. Se plantea un modelo de gestión de cambio para mejorar la adaptabilidad de la organización al contexto covid-19.

Palabras Clave: cooperativas; cambio organizacional; actitud; covid19.

¹ Candidata a Magister en Gestión Organizacional

Management of organizational change due to covid-19 in cooperatives in the city of Pilar

ABSTRAC

The objective of the research was to describe the Organizational Change due to covid-19 in the Cooperatives of the city of Pilar, in the year 2020. In this regard, variables related to weaknesses in organizational strategies and attitudes towards the process of organizational change were studied. A diagnosis has been made that made it possible to propose a model of change in management. The study adopts a descriptive-propositional, transversal methodology, with a qualitative, in a population of five cooperatives with their respective managers, and 60 officials distributed in each entity. A census has been carried out, due to the small size of the population. As a data collection instrument, the questionnaire “Scale of Aptitudes and Resistance to Change” was used and an interview directed to the managers, which consists of questions formulated based on the classic theories of Organizational Change by Lewis and Resistance to Change by Chiavenato. It has been found that the implemented strategies are weak and affect the way of working, translating into a negative attitude and resistance to the transformation process. A change management model is proposed to improve the adaptability of the organization to the covid-19 context

Key Words: cooperatives; organizational change; attitude, covid19.

Artículo recibido: 10. Junio. 2021

Aceptado para publicación: 16. Julio. 2021

Correspondencia: raquel.forneron@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

La declaración de pandemia, ante la evolución del COVID-19, sin dudas, ha supuesto en el año 2020 una acelerada transición entre modelos de organización socioeconómica y cultural. Una gran parte de la población se ha debido de sumir en el teletrabajo y al uso de medios digitales, debido a las medidas de distanciamiento, para evitar así el riesgo al contagio; esto ha incrementado la digitalización de la oferta y demanda de servicios (Martí-Noguera, 2020).

En la situación actual del COVID-19, se podría predecir de las organizaciones que no logran adaptarse corren el riesgo de dejar de existir, o seguir funcionando bajo patrones de retroceso organizacional. (Salanova, 2020)

En los últimos meses, las organizaciones han venido atravesando una serie de dificultades en el proceso normal de la actividad laboral, como ser la implementación del teletrabajo, disminución de la jornada laboral, periodos de ceses laborales, rotación interna del personal, ausentismo laboral, conflictos laborales entre otros, que afecta la gestión organizacional, como también, la imagen de la empresa.

Esta situación no es ajena a la vivencia de las cooperativas de la ciudad de Pilar, que siguen lidiando con dificultades en la organización y que requieren de la integración inmediata de estrategias y herramientas con miras a la reestructuración, la recuperación progresiva y la resiliencia organizacional en respuesta a la crisis del COVID-19.

La investigación trata sobre la gestión del cambio organizacional inmediato a consecuencia del covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar, desde un análisis de variables que intervienen en el cambio, como ser; estrategias organizacionales y actitudes frente al proceso de cambio. A partir del diagnóstico del mismo, se propone un modelo de herramienta que responda a las debilidades en la gestión organizacional, con el fin de contribuir, a corto y a largo plazo, a la adaptabilidad y el éxito en la gestión de cambio.

El cambio organizacional es definido como “una transformación planificada, sistemática e interactiva en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión” (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo, 2017, pág. 327). No obstante, cualquier crisis altera dicho paradigma y da paso a un nuevo análisis, que busca diagnosticar las debilidades y fortalezas de los

nuevos cambios en la organización y exige al mismo tiempo, un nuevo paradigma de gestión (Garbanzo-Vargas, 2015).

La pandemia por coronavirus, se encuentran afectando significativamente el desarrollo económico a nivel mundial, como efecto se ha producido la caída de bolsas, la reducción del comercio y el retroceso de la economía, que incide negativamente en las inversiones y otros indicadores socioeconómicos que demuestran la gran crisis económica a nivel internacional, donde solo unos pocos (empresarios, políticos, negocios) están siendo beneficiados con esta crisis (Castiglioni, 2020).

Estas situaciones han provocado, en la mayoría de las empresas e industrias a nivel mundial, un cambio organizacional impulsivo, inmediato y obligando a la descentralización de los procesos, que, sin duda alguna, se interpone a los paradigmas tradicionales y cambia la vida laboral hacia un enfoque más digitalizado (Zecler, 2020). El abordaje de la gestión de cambio es fundamental para evitar que factores como la actitud negativa o la resistencia al cambio conlleve a desarrollar un grado de intolerancia en los funcionarios, que bloquee sus capacidades para realizar las tareas propias de la organización y termine por afectar a las cooperativas en sus bienes y servicios.

Al respecto, la teoría clásica de Lewin propone que las organizaciones sigan una ruta de tres etapas: 1) descongelar el *statu quo*, 2) el movimiento hacia el estado final deseado, y 3) el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente (Coria Páez, Valderrama Santibáñez, Neme Castillo, & Rivera González, 2016).

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no contemplan el comportamiento organizacional de los recursos humanos, que se trata específicamente de la actitud de las personas frente a la transformación (Chiavenato, 2017). Por lo tanto, las estrategias organizacionales implementadas, ante una gestión de cambio por crisis, deben contemplar a sus recursos humanos, quienes son parte fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización.

El cambio organizacional ha existido siempre y representa la principal característica de los tiempos modernos (Chiavenato, 2017). Este paradigma se ajusta a este tiempo que actualmente ha obligado a gestionar cambios a nivel organizacional sin previa planificación.

Atendiendo a lo que esto representa y cómo un cambio organizacional ineficaz puede repercutir de forma negativa en la productividad, el rendimiento y, por tanto, en la capacidad competitiva de la organización, surge la presente investigación como una forma de aportar desde el espacio académico un diagnóstico situacional y proponer ante las debilidades detectadas, las herramientas para contrarrestar los problemas organizacionales derivados del cambio en instituciones como las cooperativas.

Es necesario realizar una investigación dentro de la ciudad de Pilar, donde existe una fuerte presencia de entidades Cooperativas de ahorros y créditos, que manejan un sistema de asociación de personas (socios) que buscan satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a los socios y a su entorno en la comunidad.

Teniendo en cuenta que las cooperativas tienen un papel fundamental en la economía social, ya que son agentes de desarrollo económico con impacto social (Marcillo, 2019), se pretende aportar primeramente un marco de referencia para posteriores estudios, seguido de herramientas que posibiliten la aplicación de políticas organizacionales eficaces para hacer frente al contexto Covid-19.

En una búsqueda y análisis de información realizada para profundizar el fenómeno de estudio, permite exponer a continuación algunas investigaciones relevantes sobre cambio organizacional en contexto covid-19.

Un estudio titulado Sociedad digital: gestión organizacional tras la actual pandemia, concluyó que el COVID-19 “es un experimento intencionado, una palanca de cambio o la consecuencia de un modelo que llegaba a su fin, por ende, un cambio como el actual requiere un modelo de gestión orientado a dotar de autonomía responsable a la población”. (Martí-Noguera, 2020, p.395)

Otro estudio denominado “Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá”, concluyó que la “crisis de la covid-19” presenta importantes diferencias con crisis anteriores, porque no tiene un origen económico ni financiero, sino en un shock externo, pero sin frágiles coyunturas económicas o financieras previas. Por ende, la gestión empresarial debe orientarse, por una parte, en el corto plazo a paliar los efectos inmediatos de la crisis, y por otra, con una perspectiva más amplia, a considerar cómo se debe afrontar

un mundo progresivamente más complejo e incierto (Rodríguez -Castellano & San-Martin-Albizuri, 2020).

Asimismo, Salanova (2020), plantean que las organizaciones asimilaron la presente crisis, tendiendo a desarrollar una resiliencia reactiva, culminando fortalecidas este complicado período. No obstante, la resiliencia también tiende a favorecer una capacitación de una manera más proactiva de frente a las adversidades, más potencial que responsiva, cuyo principal objetivo es el de anticipar, estructurar y minimizar la conmoción ante los acontecimientos estresantes propios de los días de crisis.

Como se puede evidenciar en los resultados de las investigaciones previas al fenómeno de estudio, todas concluyen que el Covid-19 trae un verdadero cambio ante paradigmas y modelos de trabajos que demanda una gestión del cambio, centrado en los recursos humanos y escasamente en el ámbito financiero y político.

El cambio organizacional es un concepto impulsado primeramente por Kurt Lewin, principal precursor de esta teoría, secundado le Richard Beckhard que fue el primero en avanzar en estos estudios al aportar un concepto novedoso, abarcador y un modelo que transita por las etapas de planeación, implementación, control y mejora (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo, 2017).

Según Lewin, básicamente, un sistema es constante porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo conservan de esa manera; por lo consiguiente, modificar estas fuerzas ocasionará cambios al sistema (Martínez Bustos, Carrasco Sagredo & Bull, 2018). En otras palabras, siempre según Lewin, el cambio organizacional representa una modificación de las fuerzas conservadoras del comportamiento estable de un sistema, que se rige por dos tipos de lineamientos específicos, primero, las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y, segundo, las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), ambos lineamientos mantienen el estatus quo necesaria en una organización (como se cita en Pérez-Vallejo, et, al. 2017).

Por su parte, Beckhard, otro referente clásico del cambio organizacional, lo definió como un esfuerzo planificado por parte de los directivos, que tiene como objetivo apuntar al aumento de la eficiencia del personal, como estrategia para lograr cumplir con los objetivos organizacionales (Pinto, 2012).

Otro autor reconocido en la materia es Vaill, que lo definió como un proceso organizacional determinada a comprender y perfeccionar las acciones propias de una

organización para el desempeño óptimo de cualquier tarea con el fin de logro de cumplir con los objetivos de la empresa (Pérez-Vallejo, et, al. 2017).

Por su parte, Chiavenato (2010), define al cambio organizacional como una serie de alteraciones, transformaciones y modificaciones que abarcan tanto lo estructural como el comportamiento, compenetrándose ambas íntimamente, conforme a una nueva y adecuada estrategia empresarial, a fin de obtener resultados óptimos, para la empresa, por un lado, y por el otro para todos sus componentes (como se citó en Prieto, Estrada López, Palacios Arrieta, y Paz Marcano, 2018).

Sandoval Duque (2014) indica que existen dos grandes causas que impulsan al cambio organizacional, las cuales pueden ser externas o internas. Las externas acontecen como consecuencia de las nuevas tendencias en los mercados actuales, consumidores con necesidades diferentes, las innovaciones tecnológicas cada vez más constantes, competidores con diferentes perfiles, todos estos influenciados por los nuevos estilos de vida. En cuanto a las causas internas, guardan relación con el desarrollo mismo de la organización, la visión de futuro que desarrollan, las diversas modificaciones que se producen en la estructura y en los procesos, por citar algunos.

En base a todas las definiciones detalladas hasta aquí, se puede deducir que la tesis más común entre los autores, hace referencia que el cambio organizacional es la búsqueda de la transformación planificada, sistemática e interactiva en todos los procesos de la organización para acomodarse a las crisis, situaciones del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión (Pérez-Vallejo, et, al, 2017).

El clima organizacional viabiliza medir la actitud de las personas cuando se planea aplicar cambios organizacionales y determinar en qué elementos se debe trabajar más para lograr un cambio efectivo. Esto se justifica debido a que la conducta, en promedio, de las personas no se basa simplemente en las tipologías particulares, sino que depende de la escenario o situación en el que acontecen los hechos (Martínez Bustos, Carrasco Sagredo, & Bull, 2018).

Objetivo General

- Describir la gestión del cambio organizacional, producto del covid-19 en la forma de trabajar de las cooperativas de la ciudad de Pilar

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las debilidades en las estrategias organizacionales asumidas por las cooperativas para seguir trabajando en contexto covid-19
- Conocer la actitud de los funcionarios frente al proceso de cambio organizacional que implementan las cooperativas para seguir trabajando en contexto covid-19
- Proponer un modelo de herramientas de gestión de cambio para mejorar la aceptación y adaptabilidad de los funcionarios ante el cambio organizacional

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adopta una metodología de alcance descriptiva – propositiva (Paredes, 2020), que permite caracterizar la realidad sobre el objeto de estudio, diagnosticar las debilidades y proponer un modelo de gestión de cambio, adecuada a las necesidades del contexto.

La investigación es descriptiva porque buscó diagnosticar las debilidades en las estrategias organizacionales y conocer la actitud de los funcionarios frente al proceso de cambio organizacional que implementan las cooperativas para seguir trabajando en contexto covid-19.

Se adopta el diseño no experimental, ya que el estudio se realizó directamente en el lugar donde acontece el cambio organizacional, es decir, en la sede de cada cooperativa; la recolección de datos se realizó directamente de los sujetos investigados, sin manipular o controlar variable alguna, de allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2012).

Se utilizó el enfoque cualitativo, para explicar y obtener conocimiento profundo acerca del fenómeno estudiado a través de la obtención de datos narrativos e informes de los mismos, donde se pudo identificar las debilidades en las estrategias organizacionales asumidas por las cooperativas para seguir trabajando en contexto covid-19. Los informantes claves constituyeron los gerentes de las cooperativas. Por tanto, la metodología utilizada permitió conocer el comportamiento de los factores que ayudan a explicar en profundidad la realidad social concreta del fenómeno de estudio (García, García, Gonzales, Torres Carvalho, & Verissimo Catarreira, 2016).

Se establece como población al total de gerentes (cinco) y de funcionarios (60) de las cooperativas ubicadas en la ciudad de Pilar (CONPACCOOP, 2012), por ende, se trata de

un censo. El censo se efectúa cuando se desea incluir a todos los casos de una población (Hernández Sampieri, 2014).

Para objeto de la investigación se utilizó las técnicas de la encuesta-tipo cuestionario y la entrevista. Primeramente se utilizó como instrumento el cuestionario autoadministrado denominado “Escala de Actitudes hacia el Cambio” o (EAC). Esta escala fue desarrollada por Rabelo Neiva, Ros García, & Torres Da Paz (2004). La EAC cuenta con una categoría que describe las creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos. La categoría principal es actitud frente al cambio, que cuenta con 50 ítems distribuidos en tres subcategorías: actitud de cinismo frente al cambio, actitud de temor ante el cambio y actitud de aceptación ante el cambio. Fue medida mediante una escala Likert de 0 a 4 (donde 0 = muy en desacuerdo y 4 = totalmente de acuerdo). Se aplicó dicho instrumento a los funcionarios de las cooperativas, de manera a conocer su actitud y resistencia al cambio organizacional producto de la pandemia. La aplicación del cuestionario se realizó a través de la plataforma Google form, y fue compartido a través del correo electrónico, de manera a respetar las medidas de aislamiento social establecidas por los organismos del estado para la prevención del covid.19.

Como segundo instrumento se utilizó la Guía de entrevista a profundidad, en su modalidad estructurada o formal. Para objeto de la investigación, se aplicó dicho instrumento a los gerentes de las cooperativas ubicadas en la ciudad de Pilar. Este instrumento cualitativo, se confeccionó en base a las teorías clásica de cambio organizacional de Lewin y Chiavenato, para formular las preguntas de acuerdo a las variables; debilidades en la estrategia organizacional frente al cambio organizacional producto del covid.19. Este instrumento fue sometido previamente a un juicio de tres expertos, que garantizó la suficiencia, pertinencia y claridad conceptual del instrumento para su aplicación.

El procesamiento de los datos se realizó en dos fases respetando las técnicas de recolección de datos aplicadas a cada segmento de la población para la investigación. En la primera fase se analizaron los datos del cuestionario: una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los funcionarios de las cooperativas de la ciudad de Pilar, se procedió a la codificación, procesamiento y gráfica de los resultados obtenidos a través del software Excel 2010.

En su segunda fase se analizaron los datos de la entrevista. La información obtenida de la entrevista a los gerentes, se transcribieron y posteriormente quedaron plasmado como testimonio, para así, de esta forma, contrastar los resultados entre ambos sujetos. Estos se procesaron en base a cada pregunta-respuesta, de manera a conocer las ideas principales de cada uno de los gerentes, dentro del proceso de la triangulación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados del censo a 60 funcionarios de las cooperativas de la ciudad de Pilar

Tabla 1. Datos Demográficos

Género	%	Edad	%	Años de antigüedad	%
Femenino	45,5%	21-25 años	4,5%	1-5 años	9,1%
Masculino	54,5%	26-30 años	9,1%	6-10 años	18,2%
Total	100%	Más de 30 años	86,4%	De 10 años a más	72,7%

Fuente: elaboración propia, con base en la encuesta a funcionarios.

Los datos demográficos demuestran que el plantel de funcionarios de las cooperativas de la ciudad de Pilar está conformado por el 45.5% de mujeres y el 54.5% por hombres, el rango de edad de los mismos comprende de 21 años a más de 30 años de edad, siendo más de 30 años la edad con mayor frecuencia.

La experiencia en el sector del plantel de RRHH es de 5 a 10 años, siendo esta última la mayor proporción de personas con experiencias en el área.

Tabla 2. Variable Actitud: Dimensión Cinismo

CINISMO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel del discurso, no ocurren de hecho	18,2%	27,3%	9,1%	36,4%	9,1%
Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta	0,0%	22,7%	13,6%	63,6%	0,0%
Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar	4,5%	31,8%	22,7%	40,9%	0,0%

Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización	18,2%	27,3%	9,1%	45,5%	0,0%
Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, en la práctica no ha ocurrido	9,1%	27,3%	4,5%	45,5%	0,0%
No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo es común en esta organización	13,6%	36,4%	9,1%	36,4%	4,5%
Las personas suelen decir que, aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido	13,6%	18,2%	9,1%	50,0%	9,1%
Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios	22,7%	18,2%	45,5%	13,6%	0,0%
No dedicarse a tratar con los problemas de cambio es una práctica común en esta organización	4,5%	31,8%	9,1%	54,5%	0,0%
Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse	22,7%	31,8%	40,9%	4,5%	0,0%
Las personas se resisten a profundizar en la comprensión de la finalidad	0,0%	27,3%	18,2%	15,5%	9,1%
En proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurra	9,1%	27,3%	4,5%	45,5%	13,6%
Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren	9,1%	31,8%	4,5%	45,5%	9,1%
Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización	0,0%	27,3%	16,6%	50,0%	9,1%
En esta organización los intentos de cambio siguen resultando no satisfactorio	0,0%	27,3%	27,3%	27,3%	18,2%
Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazada/os por el cambio	9,1%	9,1%	13,6%	50,0%	18,2%
Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo	4,5%	22,7%	31,8%	31,8%	9,1%
Los cambios comportamentales dentro de esta organización son siempre lentos	9,1%	9,1%	22,7%	54,5%	4,5%
Los cambios generan caos en la organización pues no se sabe que hacer	4,5%	40,9%	13,6%	40,9%	0,0%

Las personas demoran en adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio	0,0%	36,4%	13,6%	45,5%	4,5%
---	------	-------	-------	-------	------

Fuente: *elaboración propia, con base en la encuesta a funcionarios*

En la Tabla 2. Dimensión: Cinismo. Los resultados muestran que la mayor concurrencia de respuestas de los funcionarios hacia las interrogantes que mide el “cinismo” como una de las actitudes ante el cambio organizacional son desfavorables, puesto la mayoría de los funcionarios se muestran de acuerdo con que los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel del discurso, no ocurren de hecho, que las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta, a su vez concuerdan que las personas desarrollan mecanismos para no cambiar.

Los datos observados en la tabla, también demuestran que un alto porcentaje de funcionarios están de acuerdo con que, fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización, creen que las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, cuando en la práctica no ha ocurrido. También coinciden en que no permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo es común en esta organización.

Los encuestados se muestran de acuerdo con que las personas suelen decir que, aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido, además dentro de la organización no tratan con los problemas de cambio, donde durante el proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurra.

Así mismo, siguiendo con lo que se observa en la tabla, los funcionarios en gran medida se muestran de acuerdo, en relación a que la organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren, al mismo tiempo manifiestan que es una práctica común de la organización dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a los nuevos cambios, y que a pesar de los mismos, los intentos siguen resultando insatisfactorios.

La mayoría de los funcionarios, se mostraron de acuerdo con que los cambios representan una amenaza para las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder o dentro de la organización. Además, consideran que los cambios comportamentales dentro de esta organización son siempre lentos, generando caos en la

organización pues no se sabe qué hacer y los funcionarios se demoran en adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio.

Se puede deducir, con estos datos, que los funcionarios desarrollan una resistencia al cambio caracterizado por un alto índice de cinismo en la organización ante la implementación de cambios organizacionales.

Siguiendo con la segunda dimensión que mide la resistencia al cambio, según Rabelo Neiva, Ros García, & Torres Da Paz (2004). Se puede observar en la tabla 3, que la *dimensión temor* es una actitud que también está muy presente, al igual que el cinismo en los funcionarios, pues según los resultados obtenidos se evidencia que la mayor concurrencia de respuestas se ubica en la escala valorativa “De acuerdo”.

Tabla 3. Variable Actitud: Dimensión Temor

TEMOR	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En los procesos de cambio, las personas temen perder sus empleos	4,5%	22,7%	4,5%	50,0%	18,2%
Las presiones por cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas	4,5%	18,2%	9,1%	63,6%	4,5%
La falta de información sobre los procesos de cambio genera mal entendido en la organización	4,5%	4,5%	4,5%	72,7%	13,6%
La falta de información sobre los procesos de cambio en esta organización fantasía y expectativa irreales en los trabajadores	4,5%	13,6%	18,2%	59,1%	4,5%
La divulgación de la información sobre los procesos de cambio genera conflicto en la organización	4,5%	27,3%	13,6%	54,5%	4,5%
Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales	0,0%	0,0%	0,0%	59,1%	40,9%
Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar	0,0%	9,1%	9,1%	63,6%	18,2%

La descentralización del poder genera temor porque hay sentimientos de pérdida de control y competencia	0,0%	9,1%	18,2%	54,5%	18,2%
En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas	0,0%	9,5%	9,5%	71,4%	9,5%
Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización	4,5%	22,7%	13,6%	36,4%	22,7%
Las personas más implicadas son las más favorables al cambio	0,0%	9,5%	14,3%	61,9%	14,3%

Fuente: elaboración propia, con base en la encuesta a funcionarios

Como se puede observar en la Tabla 3, referida a la dimensión *Temor*, la mayoría de los funcionarios se muestran de acuerdo en relación a que, en los procesos de cambio, las personas temen perder sus empleos, que las presiones por cambios organizacionales generan insatisfacción en las personas, además de generar malos entendidos entre los funcionarios, por la falta de información sobre los procesos de cambio, provocando a su vez fantasía y expectativa irreales en los trabajadores.

También, los funcionarios se muestran de acuerdo con que la divulgación de la información, sobre los procesos de cambio, generan conflicto en la organización, si el cambio trae consigo efectos negativos como perdidas salariales, generan un mayor insatisfacción.

Así mismo, los funcionarios concuerdan sobre el temor que produce los cambios organizacionales por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar y por qué, al descentralizarse del poder, se genera temor porque hay sentimientos de pérdida de control y competencia. Este sentimiento de temor, a su vez causa en ellos, según la mayoría de los encuestados, resistencia, pues consideran que es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización. Finalmente se muestran de acuerdo, con que las personas más implicadas son las más favorables al cambio.

Siguiendo con la tercera dimensión, referida a la actitud de aceptación, que mide la resistencia al cambio (Rabelo Neiva, Ros García, & Torres Da Paz, 2004), la tabla 4, de Aceptación, demuestra, que pese a las actitudes de cinismo y temor, finalmente se desarrolla una actitud de aceptación, pues los datos que se observan en la tabla muestran una mayor recurrencia de respuestas en la escala valorativa “De acuerdo”.

Tabla 4. Variable Actitud: Dimensión Aceptación

ACEPTACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal	4,5%	4,5%	18,2%	68,2%	4,5%
El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo	0,0%	0,0%	9,1%	77,3%	13,7%
Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización	0,0%	4,5%	4,5%	81,8%	9,1%
Las personas más jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio	0,0%	13,6%	18,2%	45,5%	22,7%
El cambio genera oportunidad para los trabajadores que aceptan aprovecharse de el	0,0%	0,0%	13,6%	72,7%	13,6%
Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con el	0,0%	0,0%	4,5%	72,7%	22,7%
Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores	0,0%	13,6%	22,7%	63,6%	0,0%
Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización	4,5%	22,7%	40,9%	31,8%	0,0%
Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional	0,0%	9,1%	27,3%	59,1%	4,5%

Fuente: elaboración propia, con base en la encuesta a funcionarios

Como se puede evidenciar en la tabla 4. *Aceptación*, la mayoría de los encuestados se muestran de acuerdo con que finalmente los cambios en la organización generan oportunidades para el crecimiento personal, que estos cambios conllevan a la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo, están de acuerdo con que son beneficiosos, porque pueden oxigenar esta organización.

Además, se muestran de acuerdo con que las personas jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio, al mismo tiempo, de que este fenómeno genera oportunidad para los trabajadores que aceptan aprovechar la crisis, y que son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores mejorando el ambiente organizacional.

Con los resultados obtenidos se puede deducir que existe resistencia al cambio en los funcionarios de las cooperativas de la ciudad de Pilar, pero que finalmente se da una aceptación al comprender que los cambios traen beneficios. Esto además podría justificarse por el hecho de que la mayoría de los funcionarios poseen muchos años de experiencia en el lugar de trabajo y que generalmente son jóvenes, lo que explicaría finalmente la aceptación que se evidencia en la última dimensión, que mide las actitudes de los funcionarios ante el cambio organizacional.

Resultados de la entrevista a 5 gerentes de las Cooperativas

En relación a los Datos demográficos, los gerentes se encuentran en un rango de edad de 35 a 42 años (edades encontradas; 35, 40 años, 52, 44 años, 42 años), con una distribución de géneros de cuatro hombres y una mujer en la gerencia.

Respecto a la pregunta; de qué manera ha afectado el covid-19 a esta organización, desde la dimensión *producto y servicios: las respuestas fueron*; que ha afectado principalmente en la mora de los créditos. La mayoría coincidió en que el ingreso del covid19 afectó, como a todas, las actividades inicialmente debido a las restricciones impuestas que luego fueron adecuadas para brindar los servicios y productos en forma segura.

Según refiere un gerente, en los meses de marzo y abril se vieron sumamente afectadas en forma negativa, tal como coincide con otro gerente, la escasa colocación de créditos y el retorno de los capitales afectaron en la disminución de los ingresos y el aumento de la morosidad, aunque tres de los gerentes de las cooperativas respondieron que no se vio afectado ningún departamento.

En cuanto a los Recursos Humanos: todos los gerentes coincidieron en que no estuvieron afectados en cuanto al personal. Ahora sí, los RRHH fueron reorganizados para adecuarse a las disposiciones tanto del MSPyBS como la Dirección del Trabajo de modo a preservar la salud de personas embarazadas o con algún tipo de enfermedad que pueda verse afectado en el cumplimiento de sus funciones, se modificó horarios, turnos y grupos de trabajo. Señalaron además, que se ha tenido que reestructurar, rotar y ajustar a varios funcionarios de manera a no resentir la atención al socio y los resultados esperados por la organización.

Todos los entrevistados coincidieron en que se ha cuidado al máximo cada medida establecida por el decreto presidencial para garantizar la salud de los funcionarios y de

los asociados, pues es sabido que los reposos constantes, en el caso de los funcionarios, se ven traducidos en ineficiencia en los servicios.

En cuanto a imagen de la organización, todos los gerentes entrevistados, coincidieron en que no se vio afectada la imagen de la empresa, ahora bien; sí tuvieron que ampliar los servicios de atención al cliente de modo a lograr satisfacer la demanda de los socios. Igualmente, coincidieron en que las medidas sanitarias adoptadas en las oficinas fueron adecuadas, para lo cual se requirió de la reestructuración de las instalaciones, de manera a garantizar el acceso de las personas de manera segura, puesto que, los gerentes están en conocimiento de que la falta de cumplimiento de los indicadores y objetivos se verían traducidos en gestiones ineficientes.

En cuanto a las finanzas de la organización se refiere, la mayoría de las cooperativas evidenciaron una disminución de los ingresos y en la rentabilidad de los servicios. Por el contrario, las demás cooperativas, respondieron que las finanzas se mantuvieron estables, porque lograron adecuar los gastos, de manera a lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, así como también, no se utilizaron otros rubros presupuestados con anterioridad, debido a las restricciones impuestas a consecuencia de la pandemia.

En relación a la pregunta; qué otros ámbitos experimentaron cambios: la mayoría de los gerentes respondieron que los otros ámbitos afectados por los cambios fueron; los servicios solidarios, en las consultas médicas, odontológicas, de nutrición, fisioterapia, las cuales se vieron disminuidas a consecuencia de las restricciones impuestas. Por otro lado, las asambleas, las reuniones y las capacitaciones, fueron suspendidas.

Siguiendo con la entrevista a los gerentes, en relación a la pregunta ¿Cuáles fueron los cambios implementados para seguir trabajando en contexto pandemia?, la mayoría coincidió en los siguientes cambios organizacionales:

- Adecuación de las instalaciones, sumado al estricto control de ingreso a los locales, evitando la aglomeración de personas en el local.
- Ajustarse a las normativas y a los protocolos de seguridad sanitaria vigentes
- Reorganización de los RRHH en turnos rotativos y en cuadrillas organizadas.
- Implementación de la modalidad de teletrabajo, para los casos que los ameritaban y de los que se disponía de las condiciones necesarias para el efecto.

Respecto a la pregunta, ¿Qué sectores se vieron más afectados y por qué?, los gerentes coincidieron que definitivamente el sector más afectado fue y sigue siendo el sector comercial. Esto se produce por la dificultad de la atención directa con el socio, debido a que pocos concurren a las oficinas, de manera que se vieron obligados a buscar alternativas para la atención, principalmente contactando con el socio para atender sus necesidades financieras y sociales. Otro sector afectado fue la Cartera de créditos, donde manifiestan que tuvieron últimamente un movimiento bajo en cuanto a la colocación, sumado a las dificultades de la recuperación de créditos, a consecuencia de la falta de trabajo extendida en la ciudadanía, provocado por las medidas restrictivas por el Covid19.

En cuanto a la pregunta, ¿Qué estrategias llevaron y siguen llevando adelante para seguir funcionando ante las restricciones y medidas implementadas por entes estatales que regulan el aislamiento social y los protocolos sociosanitarios como medida de prevención y dispersión del covid-19?, las respuestas brindadas por los gerentes son:

- Control limitado del acceso a la oficina
- Implementación de llamadas a socios, distanciamiento en las salas de espera de las áreas comunes, utilizando las tecnologías adecuadas y agilizar los procesos para que el contacto con los socios sea lo estrictamente necesario
- Todas las recomendadas por el MSP y la Dirección del Trabajo
- Cumplimiento estricto de los protocolos sanitarios: uso de tapa boca, control de temperatura y lavado de manos.

En relación a la pregunta ¿Estas estrategias están respondiendo a la demanda de los socios, clientes y proveedores?, cuatro de cinco gerentes respondieron que efectivamente van respondiendo según las circunstancias, mientras que dos de ellos respondieron que los socios ya fueron tomando conciencia, en cuanto a que, para ser atendidos en forma segura, deben cumplir lo establecido por las autoridades nacionales como con los reglamentos internos. Todos finalmente coincidieron que, en gran medida se cumplen con todas las demandas.

Siguiendo con una pregunta más personal y a la vez gerencial, atendiendo a que se trata de sedes de cooperativas nacionales, se consultó sobre, en base a los cambios organizacionales establecidos por los directivos ¿Consideras que las estrategias implementadas permiten a esta organización ser resiliente?, todos los gerentes

coincidieron en que relativamente sí, puesto que se van ajustando de acuerdo a las necesidades de la organización. Coincidieron en que la organización fue adaptándose a la nueva manera de convivir, tanto internamente como externamente, para seguir brindando servicios financieros y sociales adecuados al momento que la sociedad está pasando. Todos, además coincidieron en que el contexto pandemia por coronavirus representa un desafío importante para la organización, pues exige nuevas estrategias de trabajo al cual adaptarse.

Frente a esa situación, se consultó además, ¿Cuáles son las principales debilidades en la gestión del cambio organizacional frente al contexto pandemia?, donde los gerentes respondieron lo siguiente; (1) Tal vez podría ser en el tiempo de respuesta a los asociados, (1) adecuación a los nuevos hábitos, ya que se trata con diferentes tipos de personas y acostumbrarse a las mismas también debe ser parte del día a día, (1) La resistencia al cambio, (1) la falta de poder interactuar y compartir con los socios, aunque otros (1) respondió que ninguna.

Respecto a la pregunta, ¿Cuáles son las principales ventajas de sus estrategias para seguir trabajando en el contexto actual?, las respuestas de los entrevistados fueron varias, como ser;

- Mayor demanda de socios a la organización
- Se adecuaron y modificaron de acuerdo a las necesidades tanto de la organización como de las impuestas por los organismos nacionales o entidades de control que fueron comunicadas oportunamente ante cada situación presentada
- Credibilidad y buena reputación institucional
- Genera mayor orden y disminución de gastos
- El recurso humano y la disponibilidad adquisitiva

Se consultó, finalizando la entrevista, ¿Cómo percibe la actitud de los funcionarios ante los recientes cambios a nivel organizacional? Al respecto los gerentes respondieron de manera positiva; (1) se considera una aceptación positiva por parte de los funcionarios, (1) fueron adaptándose a los cambios, ya que no sólo fueron impuestos por la institución, ya que debieron adecuarse a las necesidades tanto internas como externas para cumplir con sus responsabilidades desde el lugar que les tocaba apoyar, (2) bien, tratándose de adecuarse a los requerimientos actuales, (1) mucha conciencia del

momento que se está viviendo y por sobre todo sentido de pertenencia hacia la institución.

Finalmente, la última pregunta; ¿Los funcionarios están respondiendo ante las estrategias que demanda la nueva manera de trabajar en contexto pandemia?

Todos los gerentes respondieron afirmativamente, pues perciben la respuesta de los funcionarios Positivamente, ya que fueron reorganizados para trabajar en turnos o cumpliendo funciones desde su casa, con los mismos requerimientos y niveles de compromiso que requiere la institución, que si bien al comienzo hay un periodo de adaptación al teletrabajo, finalmente, de a poco todos responden a la nueva manera de trabajar. Además alegaron; Creemos que este sistema de trabajo vino para quedarse y si no queremos quedar atrás hay que actualizarse permanentemente, y en relación a la afectación en otros ámbitos, la mayoría respondió: todos los ámbitos fueron adaptándose a las circunstancias y necesidades. En todos los ámbitos esta pandemia ha afectado el normal desarrollo de las actividades lo cual ya forma parte de la nueva normalidad. Igualmente, coincidieron que en el ámbito personal, también es difícil sobrellevar lo que conlleva esta nueva forma de trabajo y convivencia.

4. CONCLUSIONES

En relación al primer objetivo cuya finalidad fue diagnosticar las debilidades en las estrategias organizacionales asumidas por las cooperativas para seguir trabajando en contexto covid-19, se concluye que indudablemente las restricciones sociosanitarias afectaron la manera de trabajar de las cooperativas. Algunos de los efectos negativos encontrados fueron la escasa colocación de créditos y el retorno de los capitales; estos produjeron como consecuencia la disminución de los ingresos y el aumento de la morosidad en la mayoría de las cooperativas de la ciudad de Pilar.

Ante esta crisis, las cooperativas implementaron estrategias organizacionales basadas en una reestructuración de los puestos, tareas y cargos en la organización, además de la implementación de estrictas medidas de higiene para el ingreso y los turnos rotatorios de trabajo, a la par de una ampliación de los servicios crediticios y sociales dirigidos a los socios; no obstante, pese a la buena predisposición de los recursos humanos y directivos ante los cambios organizacionales abruptos, se encontraron debilidades en la atención a asociados que dificultaron satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad de socios.

Respecto al objetivo que buscó conocer la actitud de los funcionarios frente al proceso de cambio organizacional que implementan las cooperativas para seguir trabajando en contexto covid-19, se concluye que los funcionarios presentan fuertes actitudes de resistencia al cambio, que son insatisfactorias para la organización, y que debe tomarse en cuenta para la planificación de mejoras organizacionales para la realidad post-pandemia, pues los funcionarios muestran una actitud de temor y cinismo ante los cambios implementados en las cooperativas de la ciudad de Pilar.

Si bien también se encuentran actitudes encaminadas a la adaptación, éstas deben ser acompañadas con estrategias que generen un equilibrio en la organización, para garantizar una resiliencia que permite superar la crisis sociosanitaria y que, además de las medidas adoptadas actualmente por la gerencia de las cooperativas, se contemple una estrategia dirigida a los recursos humanos para mejorar su actitud y apertura ante los cambios organizacionales que se irán desarrollan gradualmente a medida que cese la pandemia.

Respecto al último objetivo propositivo, cuya finalidad fue proponer un modelo de herramientas de gestión de cambio para mejorar la aceptación y adaptabilidad de los funcionarios ante el cambio organizacional; se concluye que, definitivamente se requiere de herramientas orientadas al liderazgo y manejo de los recursos humanos, quienes han demostrado problemas ante los cambios organizacionales.

Siguiendo la teoría de Lewin, actualmente las cooperativas de la ciudad de Pilar siguen la ruta del proceso de cambio organizacional normal (descongelar el statu quo, el movimiento hacia el estado final deseado, y el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente). Esta requiere de la implementación de estrategias dirigidas a mejorar la calidad de atención a los asociados, donde se ha observado mayormente dificultades para su gestión, además del área comercial que fue fuertemente golpeado con la actual pandemia. Tomando ambos factores en cuenta, se logrará, como sugiere Chiavenato (2017), programas de cambio organizacional que funcionen.

Reflexiones Finales

La propuesta de cambio organizacional que plantea la investigación, en base a los resultados obtenidos, requiere de un espacio independiente de difusión por ende no se presenta en este artículo, y se proyecta su difusión en otro número de la revista para su mejor lectura y comprensión.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de la investigación Científica*. Venezuela: Epistemes.
- Castiglioni, L. (2020). El impacto del coronavirus en el empleo. *Revista CLASCO*, 1-25. Obtenido de <https://www.clasco.org/el-impacto-del-coronavirus-en-el-empleo/>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México DF: McGraw Hill.
- Coria Páez, A. L., Valderrama Santibáñez, A., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Revista Gestión y Estrategia Num.49*, 45-62.
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación, vol. 40, núm. 01*, 1-15.
- García., A., Casa García, L., Gonzales, R., Torres Carvalho, J., & Verissimo Catarreira, S. (2016). Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*/, 639-648.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion 6 sexta edicion* . México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Martí-Noguera, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 394-401. Recuperado el 22 de Agosto de 2020, de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Marti_Noguera/publication/342720898_Sociedad_digital_gestion_organizacional_tras_el_COVID-19_1/links/5f03a97da6fdcc4ca44f6e6e/Sociedad-digital-gestion-organizacional-tras-el-COVID-19-1.pdf
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la

- estrategia. *Ingeniería Industrial*, 323-332. Recuperado el 21 de Agosto de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=pt
- Pinto, M.E. (2012) Desarrollo organizacional. (1ªed.) Editorial: Red Tercer Milenio: México
- Prieto Pulido, R., Estrada López, H. H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. I. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, 24(1), 85-100.
- Rabelo Neiva, E., Ros García, M., & Torres Da Paz, M. D. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9-30. Recuperado el 24 de Agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rodríguez -Castellano, A., & San-Martin-Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 1-17. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171
- Salanova, M. (2020). ¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la Resiliencia Organizacional. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY. Revista de Psicología Social*, 4-6.
- Zecler, E. (5 de mayo de 2020). Cambio Organizacional Violento, Inmediato y Descentralizado (COVID). *El Economista*. Chile, págs. 1-5. Obtenido de eleconomistaamerica.com/telecomunicacion-tecnologia-cl/noticias/10530965/05/20/Cambio-Organizacional-Violento-Inmediato-y-Descentralizado-COVID-.html