



Psychologia. Avances de la disciplina  
ISSN: 1900-2386  
psychologia@usbbog.edu.co  
Universidad de San Buenaventura  
Colombia

Osorio Jaramillo, Liliana; Ravelo Contreras, Ernesto L.  
Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en  
bogota: una aproximación hermenéutica  
Psychologia. Avances de la disciplina, vol. 5, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 81-94  
Universidad de San Buenaventura  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297224114008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

---

## ARTÍCULOS

---

# **PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA EN BOGOTÁ: UNA APROXIMACIÓN HERMENÉUTICA**

LILIANA OSORIO JARAMILLO & ERNESTO L. RAVELO CONTRERAS\*  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FECHA RECEPCIÓN: 30/10/10

FECHA ACEPTACIÓN: 30/03/11

### **Resumen**

El presente artículo presenta los resultados de la investigación cuyo objetivo fue identificar las percepciones de dos funcionarios hacia el cambio organizacional en una Institución de Educación Superior de Bogotá. Se determinaron 3 categorías de análisis: liderazgo, comunicación y actitudes. El análisis de los resultados obtenidos permitió que emergieran tres categorías adicionales: antecedentes del proceso de cambio, características de la institución en su condición previa al cambio y características de la institución actual. Se evidenció que si bien, el cambio implicó una transformación total de la institución en todas sus dimensiones, la percepción de los entrevistados fue bastante positiva, donde se resaltó el papel desempeñado por los líderes que brindaron permanente acompañamiento y apoyo, un flujo de información continuo, oportuno y veraz y una actitud que aunque se acompañó de emociones naturales de miedo e incertidumbre, también se caracterizó por la apertura a considerar el cambio como una oportunidad personal y organizacional.

*Palabras clave:* Cambio organizacional, hermenéutica, liderazgo, comunicación, actitudes.

### **PERCEPTION OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN WORKERS FROM A STATE UNIVERSITY IN BOGOTA: A HERMENEUTIC APPROACH**

### **Abstract**

This paper reports the results of a research aimed at identifying the perceptions toward organizational change in two officers of a higher education institution in Bogota. Three categories of analysis were established: leadership, communication and attitudes. The analysis of the results obtained allowed the emergence of three additional categories: a history of the change process, characteristics of the institution as a precondition for change, and features of the current institution. It showed that although the change involved a complete transformation of the institution in all its dimensions, the perception of respondents was quite positive, which highlighted the role played by the leaders who provided ongoing guidance and support, a continuous flow of timely and accurate information and an attitude that even though accompanied by natural emotions of fear and uncertainty, was also characterized by openness to consider change as an opportunity both for personal and organizational development.

*Key words:* Organizational change, hermeneutics, leadership, communication, attitudes.

---

\* Facultad de Psicología. Universidad Católica de Colombia. Dirección de contacto: [lilosoriojaramillo@gmail.com](mailto:lilosoriojaramillo@gmail.com), [ravelocontreras@gmail.com](mailto:ravelocontreras@gmail.com)

## Introducción

La globalización, la crisis económica mundial, la apertura de los mercados y los tratados de libre comercio entre otros factores, han obligado a organizaciones de todos los sectores de la economía a desarrollar estrategias que les permitan la supervivencia. Estrategias que incluyen procesos de fusión, de venta de parte o de todas sus acciones o transformación de la misión básica de la compañía a fin de incursionar en nichos de mercado más rentables y promisorios. Cualquiera que sea la estrategia adoptada, un denominador común las caracteriza: el proceso de cambio, en tanto organizacionales sociales conformadas por individuos, impacta de manera positiva o negativa la vida de las personas que se encuentran vinculadas a ellas. Y este es precisamente el tema central que se aborda en la presente investigación: el cambio organizacional.

El cambio se entiende como el proceso por el cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro (deseado o no) generalmente buscando incrementar su efectividad. En general, se refiere a alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización (Chiavenato, 1995). La meta del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas o inéditas maneras de usar los recursos y las capacidades para aumentar la habilidad de la organización para crear valor y mejorar la tasa de retorno para todos aquellos que se relacionan con ella. (Beer, 1980; citado por Jounes, 1999).

Los cambios se orientan al menos a uno (o a todos) los siguientes componentes de las empresas: los recursos humanos, los recursos funcionales, las capacidades tecnológicas o las habilidades organizacionales (Jounes, 1999). Por su parte Acosta (2002) propone que lo que cambia en una organización es: la infraestructura, la estructura formal, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura o el comportamiento humano.

Desde el punto de vista de la transición de un estado a otro, los cambios se pueden dar de tres formas diferentes. Los primeros llamados cambios evolutivos, que suelen ser lentos y se asocian con procesos que podrían llamarse naturales de crecimiento y consolidación organizacional, los segundos son los llamados cambios revolucionarios, que se refiere a aquellas transformaciones que se dan de manera súbita, inesperada y abrupta. Y

por último se encuentran los cambios sistemáticos, que son aquellos que se dan de manera planeada, constante pero no demasiado rápida, considerándose esté como el más adecuado en tanto las resistencias que se suelen presentar se pueden controlar minimizando su impacto y favoreciendo un clima más adecuado y positivo en la organización (Quirant & Ortega, 2006).

Sin importar el nivel en que se dé el cambio (toda la organización o una parte de ella) o la manera en que el mismo se implemente (rápida o lentamente), un elemento presente en los discursos de todos los autores dedicados a este fenómeno, es el impacto que los procesos de este tipo tienen sobre las personas en tanto que es un proceso a la vez emocional e intelectual (Quirant & Ortega, 2006).

Muchas son los niveles de estudio del impacto de los cambios en el comportamiento de las personas involucradas. Por una parte se encuentran aquellas investigaciones referidas específicamente al papel de las personas y de los grupos en la facilitación o no de los procesos de cambio y por otra, en la identificación de las variables psicológicas (individuales o grupales) relacionadas con las transformaciones organizacionales.

En primer lugar, al hablar de facilitación o no de los procesos de transformación por parte de los individuos o de los grupos se encuentra una gran cantidad de literatura e investigación que se ha interesado por lo que se conoce como resistencia al cambio. A nivel de los grupos se encuentran en primer lugar las normas, especialmente aquellas informales que especifican lo que es lo apropiado o no y que regulan las interacciones entre sus miembros. Generalmente el cambio transforma la forma en que se conforman los grupos y altera las relaciones al interior de los mismos, especialmente en lo referido a tareas y roles. En segundo lugar se afecta el nivel de cohesión grupal, es decir la atracción entre sus miembros. Grupos altamente cohesionados generan a su vez fuertes resistencias a los cambios, ya que tratan de preservar el estado de las cosas protegiendo sus intereses a expensas incluso de otros grupos. En tercer lugar se encuentran los acuerdos y negociaciones grupales y el nivel de compromiso. Este nivel se refiere a la forma en que se administra la información y se toman las decisiones.

En el nivel de los individuos las resistencias se asocian con los estilos cognitivos, con el nivel de certeza o

inseguridad percibida y el nivel de tensión que desarrollan, con las actitudes y comportamientos hacia el trabajo y con los hábitos ya que las personas prefieren las acciones y eventos que les son familiares (Jounes, 1999).

Las mismas variables que se estudian en relación con su papel en la generación de procesos de resistencia al cambio (actitudes, percepciones, liderazgo, comunicación) son las que de manera independiente o conjunta se estudian en relación con los procesos de transformación organizacional.

Una de las variables de interés es el liderazgo en asociación con el cambio. Los líderes “imprimen” un estilo a las organizaciones y en consecuencia a la manera como se da el cambio. Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) afirman que “de los líderes dependerá en gran medida que se diseñen e implementen prácticas socialmente responsables al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos” (p.2). Esto tiene que ver con las características culturales que privilegian, el ambiente que propician y el estilo de convivencia en sus aspectos formales e informales. Las condiciones que garantizan un liderazgo eficaz en un proceso de cambio son: fijar el rumbo, demostrar carácter, motivar la dedicación individual y generar capacidad organizacional. (López, 2003). Mundet y Suñe (2002; citados por García & Vélez, 2009), realizaron una investigación orientada al estudio de los procesos limitadores del aprendizaje y concluyeron que la principal causa de muchas de las dificultades de las empresas son atribuibles al rol de los líderes y a la manera como lo mismos interiorizan y comprenden sus responsabilidades.

Por su parte, Arnoletto (2007) al referirse al papel de los líderes en los procesos de cambio afirma: “El liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. Sobre la base de un trasfondo social insoslayable, los líderes crean, implantan y vigorizan la cultura y por lo mismo no hay cambio sin liderazgo” (en web)

Otra área de interés es el papel de la comunicación en los procesos de cambio. La comunicación en el interior de las organizaciones tiene diferentes direcciones y modalidades. Puede ser descendente, ascendente y lateral o cruzada (incluye horizontal y diagonal), y las modalidades son formales e informales (incluye la amistad y los rumores) siendo todas necesarias para la efectividad

de la comunicación en la organización. (Díaz, 2005) El cambio y la comunicación son acciones que se dan de manera concurrente en las organizaciones. La efectividad del cambio tendrá que ver con la manera deliberada con que los gestores del mismo orienten los procesos comunicativos. Comunicar no es solo comunicar una decisión ya tomada, es informar respecto a los motivos y razones que lo motivaron, de forma que todos entiendan claramente porque es preferible el cambio frente a la posibilidad de un planteamiento continuista u otras opciones de transformación. (López, 2003).

La investigación de Arras et al., (2008) denominada “Comunicación y cambio organizacional” y llevada a cabo en una organización mexicana que brinda servicios de salud e inmersa en un proceso de transformación, permitió concluir que las comunicaciones utilizadas como estrategias de poder influyen para lograr el cambio organizacional, ya que el contenido de ellas están vinculados con aspectos que la comunidad valora, permiten utilizar la información y el reconocimiento, para incidir en el comportamiento y lograr un mejor desempeño, favorecen que el personal conozca los problemas y retos que la organización enfrenta, son un espacio propicio para exponer claramente lo que significan los resultados del cambio para la comunidad laboral, favorecen que el personal comparta con los directivos el significado y la comprensión que se tiene del mundo laboral y generan empatía e involucran al personal.

La tercera variable que con mucha frecuencia se estudia en relación con el cambio son las actitudes, las cuales se consideran como uno de los factores individuales que con mayor fuerza favorecen o limitan la implementación del cambio (Rabelo et al., 2004) En este sentido se afirma que los procesos actitudinales de los sujetos en relación con el cambio poseen tres componentes esenciales. El primero de tipo cognoscitivo, supone que los individuos tienen una tendencia natural de generar creencias distorsionadas o evaluar las situaciones mediante categorías extremas. El segundo se refiere a la “tendencia” de resistir, lo cual incluye una serie de percepciones irracionales con un alto componente afectivo. La tercera se refiere a la reacción emocional negativa que se produce como consecuencia de las incoherencias y discrepancias entre los sistemas cognoscitivos de las personas y las propuestas de cambio que les presenta el

entono (Bovey & Hede, 2001; citados por Rabelo et al., 2004)

La Investigación de Valley and Thompson (1998), in an empirical study of a longitudinal nature, explored people's attitudes to alterations in the organizational structure and routine on a daily basis throughout the period of change. Valle y Thompson (1998; citados por Rabelo et al., 2004), la cual fue empírica de carácter longitudinal, tuvo como objetivo el estudio de las actitudes de las personas frente a las alteraciones en las estructuras de la organización identificando la rutina diaria de los sujetos durante todo el período de cambio. Their results indicate that resistance becomes stronger when attitudes in relation to change are negative, or when people's job definition and security are under threat. Los resultados indican que la resistencia se vuelve más fuerte cuando las actitudes en relación con el cambio son negativas o cuando las personas consideran que su rol en el trabajo y la seguridad y estabilidad en el mismo están cuestionadas.

Las investigaciones que abordan el estudio de estas 3 variables (liderazgo, comunicación y actitudes) generalmente son abordadas desde el marco referencial de la cultura organizacional, el cual es mucho más amplio y complejo. La investigación documental denominada Cambio organizacional: una aproximación por valores (Díaz, 2005) tenía como objetivo identificar los valores requisito para un proceso de cambio efectivo. Los resultados incluyeron la comunicación, la participación y la delegación de autoridad por parte del líder.

Otra investigación que se relaciona con los precedentes expuestos es el estudio denominado "Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué" (Montealegre & Calderón, 2007) el cual se basó en la construcción de un modelo teórico fundamentado en los planteamientos de Allaire y Firsirotu, Alabart y Portuondo y Hofstede, y que fue evaluado en empresas del sector de confecciones de Ibagué y utilizando un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo mediante la aplicación de entrevistas en profundidad y encuestas. En la construcción del modelo se incluyeron categorías tales como estilo directivo (que pertenecía a la dimensión denominada "relaciones de poder"), la dimensión actitudes frente a la incertidumbre compuesta por las categorías: control de incertidumbre, tradición y

normas, disenso y novedad e innovación. La comunicación fue estudiada dentro de la dimensión denominada diseño organizacional.

Los resultados evidenciaron que la dimensión que mayor resistencia al cambio presentó fue relaciones de poder y dentro de esta, las categorías que más influyen son la percepción de que los cambios sólo pueden ser propuestos e implementados por los directivos, y el estilo directivo que poco fomenta la autonomía del trabajador (Montealegre & Calderón, 2007).

Por último, es importante incluir la investigación denominada "O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico" (Machado ertenha y Kurcagant, 2004) Este estudio fue realizado en una institución hospitalaria mediana en la ciudad de São Paulo con el objetivo de identificar las características de la cultura de la institución. La metodología adoptada fue la investigación cualitativa según los pasos propuestos por Thévenet: análisis documental, entrevista y observación. Los resultados muestran que los procesos de cambio implican una reformulación en los estilos directivos y como consecuencia de esto los sujetos inmersos en el cambio se encuentran en la decisión entre cambiar o conservar lo antiguo.

## Justificación

Cuando una organización cambia, las personas que la integran se afectan. Su calidad de vida se afecta ya que se aumentan los niveles de tensión y se altera la percepción de estabilidad y seguridad, lo cual afecta su eficacia y por ende el desempeño organizacional.

Y en esta época el cambio no es un hecho aislado que se refiera a unas pocas empresas. Estadísticas de la Superintendencia de Sociedades muestran que en Colombia, según datos acumulados a enero 31 del año 2010, 621 empresas habían adelantado procesos de concordato que consiste en un proceso concursal que exige la asunción de un compromiso por parte de la empresa que lo solicita y que supone austeridad en los gastos, cambios en los procesos administrativos orientados a evidenciar transparencia y eficiencia, 149 empresas habían adelantado procesos de reorganización los cuales buscan preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos y 872

habían realizado acuerdos de reestructuración, que consiste en una convención que se celebra a favor de una o varias empresas con el objeto de corregir deficiencias que presenten en su capacidad de operación y para atender obligaciones pecuniarias, de manera que tales empresas puedan recuperarse dentro del plazo y en las condiciones que se hayan previsto en el mismo.

Como se puede apreciar los datos anteriores indican que más de 1500 empresas por la situación financiera a que se vieron abocados se vieron en la necesidad de realizar cambios importantes en sus estructuras y procesos. Dichas estadísticas no incluyen datos de fusión y absorción, estrategias empresariales de amplio uso en nuestro país. Datos no oficiales indican que en el año 2009, la Superintendencia de Sociedades autorizó la unión de unas 15 compañías, lo que constituye la cifra más alta que se ha registrado en la historia del país. (tomado de: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIVal=ppal&dir=90, 2010>).

Con base en estas estadísticas se puede afirmar que una cantidad importante de personas vieron afectada su calidad de vida por procesos que necesariamente por sus características supusieron cambios en las organizaciones en las que trabajan. Si bien no existen datos exactos del número de personas involucradas o afectadas por dichos procesos, las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades indican que más del 50% de las empresas involucradas en procesos de transformación son de grandes o medianas y si se toma en consideración que en Colombia las empresas medianas tienen entre 51 y 200 trabajadores y las grandes más de 200 trabajadores, podemos estimar una población alta de personas afectadas.

Los efectos del cambio sobre las personas se dan en diferentes ámbitos y de manera muy diversa según si el cambio es planeado y gradual o si se da poco planeada e impuesta. El cambio abre espacios de ambigüedad para la definición de los problemas y la identificación de las soluciones, lo mismo que sobre la participación de los actores. (Galván, 2008)

La revisión de la literatura muestra un creciente interés por la temática, con especial énfasis en el estudio de las variables involucradas, pero no se encontraron investigaciones en instituciones educativas, como la que se aborda en el presente estudio, las cuales aunque

corresponden al sector mayor de servicios poseen particularidades específicas. Las instituciones de educación superior privilegian el conocimiento como eje de su actuar, y centran su gestión en las personas ya que hacia ellas se dirige el acto educativo. Por eso, conocer cómo se vive una situación de cambio en una organización educativa aportará elementos para la planeación futura de este tipo de procesos, privilegiando el papel de las personas como protagonistas y agentes del cambio, garantizando el éxito no solo organizacional sino individual del mismo.

El contexto anterior lleva a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones y experiencias vividas frente al cambio organizacional de dos funcionarios vinculados a una institución de educación superior?

### **Objetivo General**

Identificar las percepciones hacia el cambio organizacional de dos funcionarios en una Institución de Educación Superior

### **Objetivos Específicos**

1. Conocer la percepción del rol del jefe inmediato en el proceso de cambio organizacional
2. Comprender ¿cómo se vivieron los procesos de la comunicación? en el proceso de cambio organizacional
3. Identificar las diferentes formas de manifestación de las actitudes durante el proceso del cambio organizacional.

### **Método**

#### **Tipo de Investigación**

Este estudio se enmarca dentro del enfoque cualitativo y se usará el método hermenéutico. En palabras de Dilthey (1944; citado por Martínez, 1989) toda expresión de la vida humana es objeto natural de la interpretación hermenéutica que requiere de ciertas normas o técnicas que ayuden a hacer claro el significado de las acciones humanas. Su técnica es el círculo hermenéutico que es el movimiento de pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de tal forma que en cada movimiento se aumente el nivel de comprensión, en una dinámica dialéctica.

## Participantes

Participarán 2 funcionarios de una Institución de Educación Superior, así:

P1: Hombre. 32 años, Director de programa de pregrado. Vinculado a la institución desde julio del año 2006. Forma de vinculación: contrato de tiempo completo a término indefinido.

P2: Hombre, 27 años. Profesional de la Vice-rectoría de Promoción y desarrollo. Vinculado a la institución desde febrero del año 2007. Forma de vinculación: contrato de tiempo completo a término indefinido.

El tipo de muestreo para este caso será por conveniencia o intencional y el criterio que se tiene en cuenta para su inclusión es que son funcionarios que continúan vinculados a la institución y vivieron el proceso de transformación de la misma que se dio entre el año 2008 y 2009.

## Técnicas

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada (véase apéndice A). En el marco de una investigación cualitativa, esta técnica consiste en “una relación entre un entrevistador y un entrevistado en la que el primero tiene un plan general de investigación pero no un conjunto concreto de preguntas que deba formular con ciertas palabras en determinado orden” (Babbie, 2000; p.268).

## Procedimiento

El presente estudio se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes componentes:

1. Construcción del objeto de investigación: La elección del tema del presente estudio se realizó tomando en consideración:

- La importancia teórica, tal y como se presenta en los antecedentes teóricos empíricos.
- La importancia social para el contexto, así como para los actores involucrados.
- La relevancia tanto para la institución como para los sujetos involucrados. Este criterio se determinó gracias una primera aproximación al contexto y al conocimiento previo del proceso de cambio que se vivió, por reporte directo de algunos de los miembros y directivas de la institución lo cual se logró por la participación directa de los investigadores en la misma.
- La viabilidad. Debido a que los investigadores pertenecen a la institución de interés, se han tramitado los permisos necesarios. De igual se determinaron los participantes con quienes de manera previa se evaluó su interés de participar en el estudio.

La construcción del objeto de investigación parte principalmente de una problemática sustantiva percibida y reportada por los miembros de la institución, la cual tiene que ver con los impactos que el proceso de cambio organizacional tuvo sobre todos los funcionarios de la misma. De igual forma, la revisión teórica permitió identificar elementos formales asociados al problema del cambio en las organizaciones.

2. Fuentes: Para la construcción del marco teórico referencial se acudió a fuentes escritas primarias y secundarias. Para dar solución al problema de investigación las fuentes serán orales y primarias.
3. Categorías de análisis: Se seleccionaron 3 categorías generales que guiaron la recolección de la información (véase tabla 1)

**Tabla 1.** Categoría de análisis

Tema de la investigación	Categorías de análisis	Definición
Cambio organizacional: transformación de una organización en cualquiera de sus componentes y que afecta la cultura de la misma	Liderazgo	Proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta (Hellriegel et al., 1998, p.301)
	Comunicación	Transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias y emociones. (Hellriegel et al., 1998, p.394)
	Actitudes	Tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos (Hellriegel et al., 1998, p.50)

4. Consideraciones éticas: Los participantes firmaron un consentimiento informado, el cual se sujeta a las siguientes condiciones:

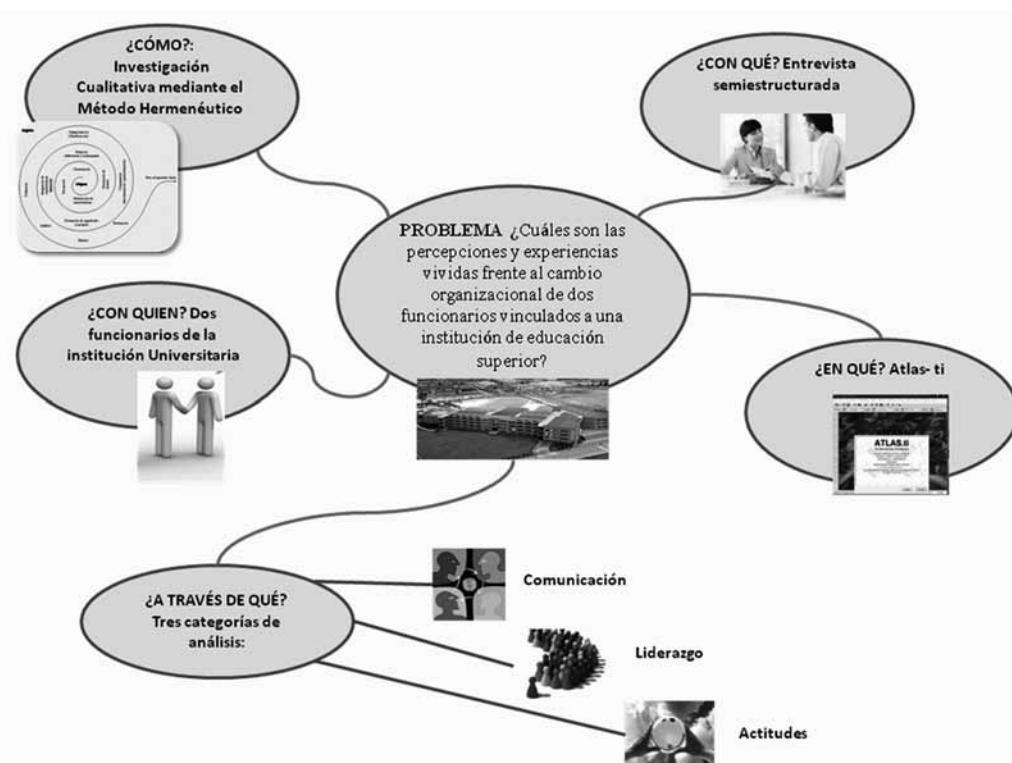
- Las personas que participaron en el ejercicio de investigación lo hicieron de manera voluntaria,
- Se verificó que las mismas tenían la capacidad legal para decidir su participación,
- Se constata que recibieron completa información acerca de la investiga-

ción, la cual fue suficiente, verídica y clara.

De igual forma, a los participantes se les garantizó reserva total de la información por ellos suministrada, la cual fue utilizada única y exclusivamente para los fines del estudio.

Finalmente, no se informa acerca de la identidad de los participantes, reservando su derecho al anonimato y la intimidad.

5. Mapeo (véase la figura 1)



**Figura 1.** Mapeo.

6. Categorización y análisis: se llevó a cabo un análisis de las categorías orientadoras mediante el uso del software Atlas Ti.

## Resultados

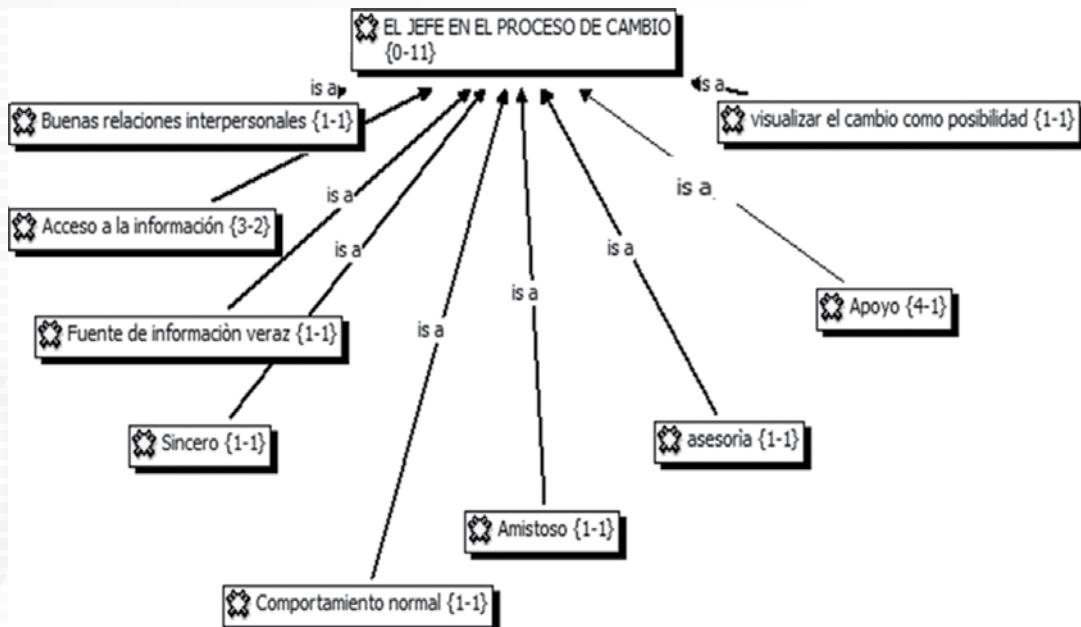
El análisis de la información obtenida en las entrevistas se orientó en un primer momento por las categorías orientadoras que inicialmente se establecieron, sin embargo la cuidadosa revisión de los datos llevó a que se incluyeran 3 categorías que emergieron de los mismos.

La presentación de los resultados se llevó a cabo incluyendo en primer lugar las categorías orientadoras, es decir: liderazgo, comunicación y actitudes. A continuación, se realizó una breve descripción de las 3 categorías emergentes: antecedentes del proceso de cambio, características organizacionales previas al cambio y características organizacionales actuales y termina con la matriz de análisis condicional en la cual se visualizan las diferentes interrelaciones entre las categorías del estudio.

### Categoría 1. Liderazgo

La figura 2 denominada Red de categorías para el liderazgo permite apreciar que en general el papel que jugó el jefe en el proceso de cambio fue de facilitación y acompañamiento, siendo descrito mediante el uso de términos positivos. El único término neutral fue “com-

portamiento normal” que permite inferir un manejo controlado de la situación que se traduce en tranquilidad para sus subalternos. Estos datos coinciden con lo afirmado por Arnoletto (2007) en el sentido de que el líder tiene un papel fundamental en los procesos de cambio, constituyéndose en factor de éxito de los mismos.



**Figura 2.** Red de categorías para el liderazgo

### Categoría 2. Comunicación

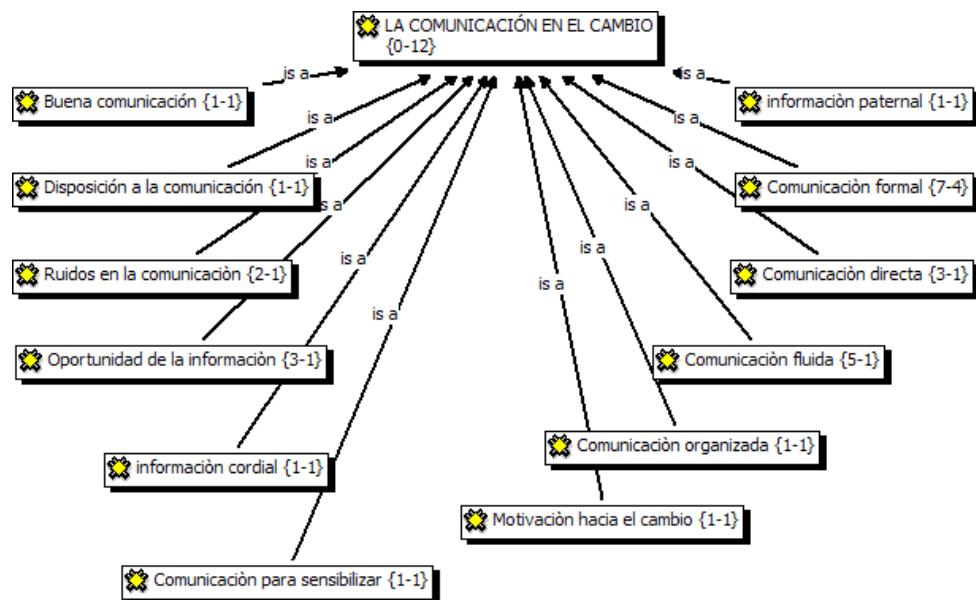
La segunda categoría de interés en el presente estudio fue la comunicación y la manera en que la misma contribuyó o no al proceso de cambio. La figura 3 presenta la red de categorías asociada a la misma y en ella se identifica una tendencia al uso de calificativos positivos para describir la forma en que la comunicación se presentó. Los participantes destacaron el hecho de que la institución se interesó durante todo el proceso, en suministrar mediante el uso de canales formales, información oportuna, organizada y cordial, lo cual permitió que la comunicación trascendiera su papel informativo y se constituyera en agente facilitador, motivador y sensibilizador del proceso. Estos hallazgos se corresponden con lo expuesto por Arras et al (2008) quienes encontraron que un uso intencionado de la comunicación en un proceso de cambio organizacional favorecen dicho proceso.

No obstante lo positiva del papel de la comunicación, los canales informales generaron lo que los participan-

tes denominaron “ruido” y que se constituyen en discursos paralelos al oficial, en muchas ocasiones contrarios al mismo, que suelen generar inseguridad e incertidumbre frente a la nueva situación (ver la figura 3 en la página siguiente).

### Categoría 3. Actitudes

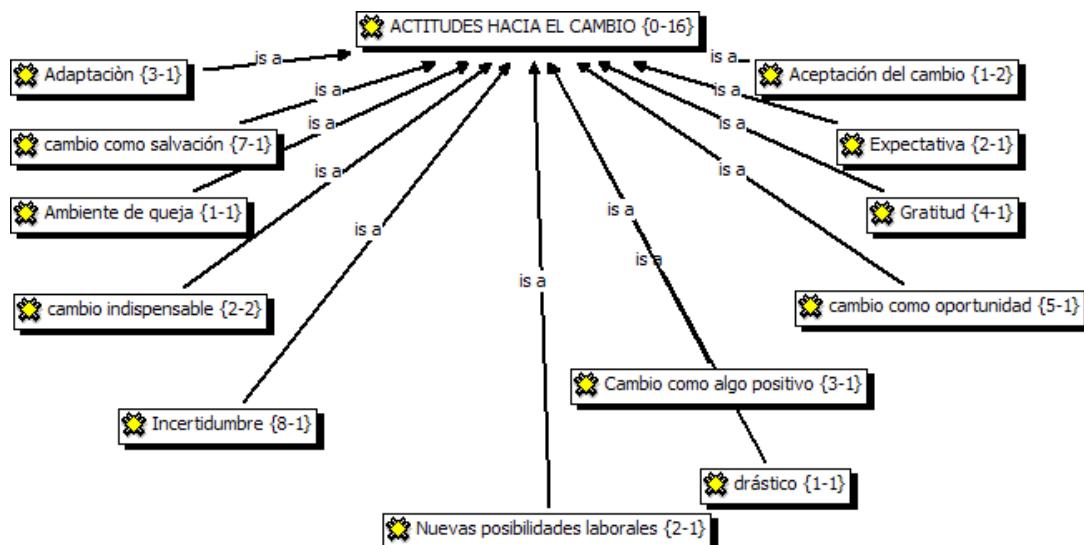
En la figura 4, se ilustra la red de categorías para las actitudes. El análisis de las categorías allí presentes permite identificar un primer grupo que tiene que ver con las ideas que se asociaron en su momento al cambio, al cual se le adjudicó el papel de “salvador”, como situación “indispensable” para la organización y como “oportunidad”, siendo todos estos calificativos una condición para la aceptación del cambio en tanto justifican ante los actores la necesidad vital del mismo. Estos términos coinciden con lo expuesto por Rabelo et al, (2004) quien indica que los sujetos en los procesos de cambio tienden a generar pensamientos en categorías “extremas” para justificar o explicar el mismo.



**Figura 3.** Red de categorías para la comunicación

Adicionalmente en la red se identifican las reacciones y emociones que se dieron en el proceso de del cambio tales como “adaptación”, “expectativa”, incertidumbre”. Finalmente, es importante resaltar

que uno de los participantes habló de “un ambiente de queja” al referirse a la forma como muchas personas asumieron la transformación de la organización.

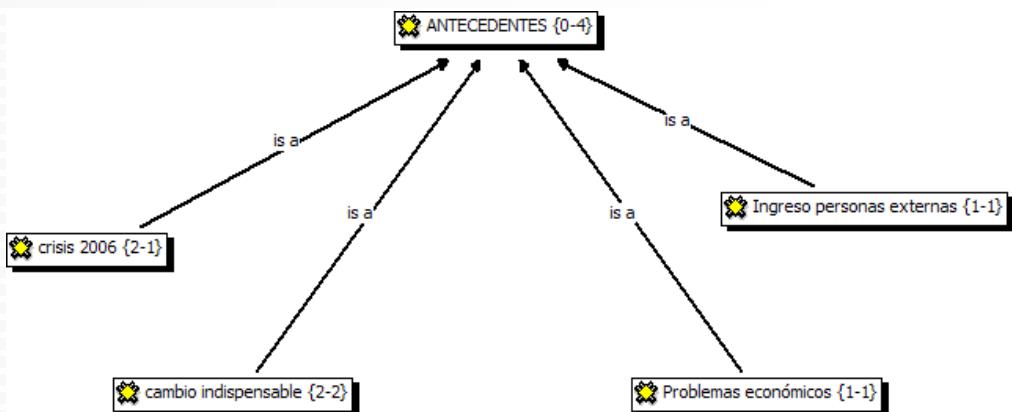


**Figura 4.** Red de categorías para las actitudes

#### Categoría 4. Antecedentes

La primera categoría emergente se ha denominado Antecedentes y se refiere a las condiciones previas en que se encontraba la organización y que le permite a los participantes explicar y justificar el cambio. Como se observa en la figura 5, esas condiciones previas en general

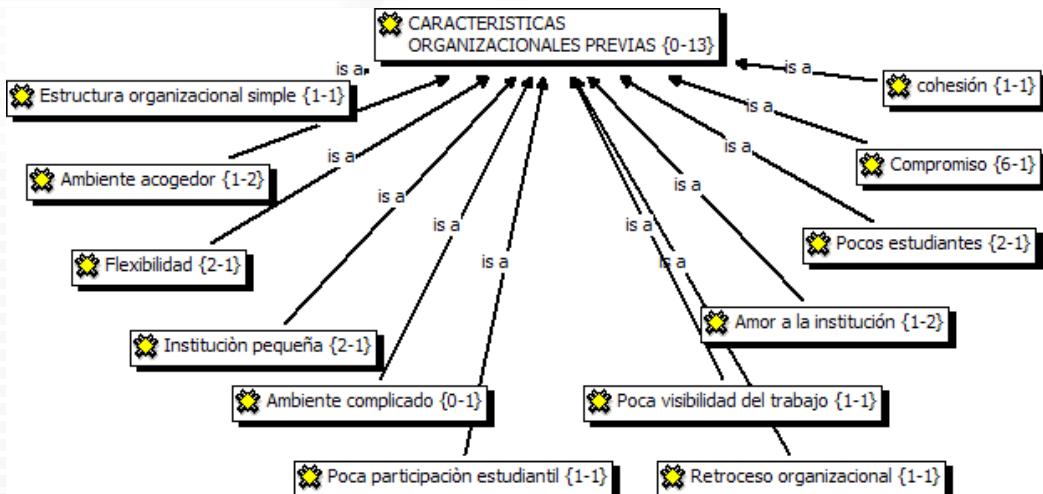
se refieren a situaciones críticas y negativas tales como la presencia de una crisis en el año 2006, problemas de carácter económico y el ingreso de personas nuevas que se asoció a un deterioro en el ambiente laboral de la institución y que llevaron a considerar el cambio como “indispensable”.

**Figura 5.** Red de categorías para Antecedentes

#### Categoría 5. Características institucionales previas al cambio

Debido a que el cambio fue una transformación total de la organización, donde la organización inicial desapareció para dar lugar a una nueva institución, en la cual el personal, la planta física e incluso el nombre y los referentes axiológicos y valorativos fueron sustituidos, existe una lógica percepción de “un antes con un después” y supuso que durante las entrevistas fuera inevitable el que los participantes hicieran comparaciones de los dos momentos, en sus propias palabras “el antiguo y el nuevo testamento”.

En esta categoría se resalta una serie de calificativos positivos que demuestran que si bien la organización entró en un periodo de crisis donde fue inevitable el cambio, no por lo mismo era un espacio laboral negativo. En este sentido se encuentran apreciaciones tales como “cohesión”, “ambiente acogedor”, “amor a la institución” y “compromiso”. Otros calificativos describen unas condiciones objetivas de la organización referidas al tamaño de la misma, la flexibilidad en los procesos y procedimiento, poca visibilidad del trabajo y una orientación gerencial que en lugar de permitir la evolución y el desarrollo organizacional supuso un retroceso de la misma.

**Figura 6.** Características organizacionales previas

#### Categoría 6. Características Organizacionales actuales

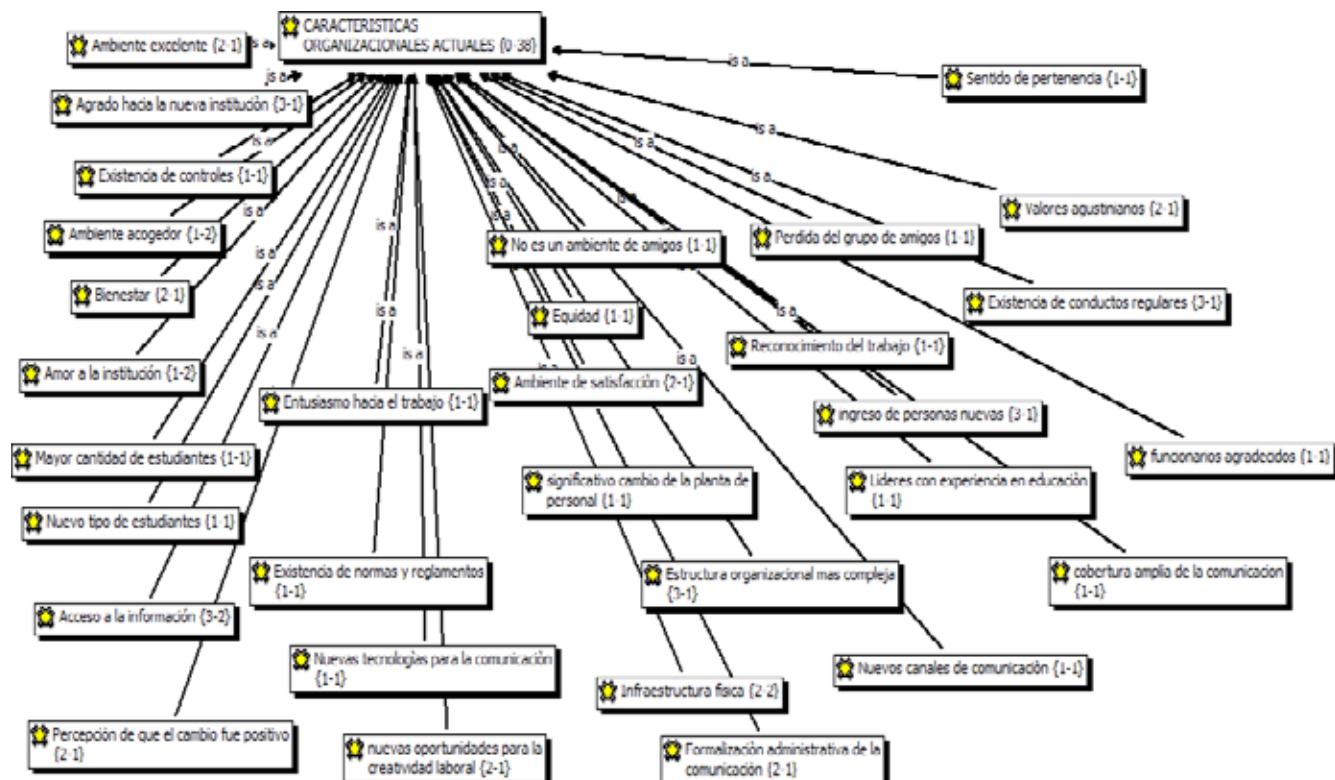
La dimensión que más categorías tiene es la referida a la forma en que los participantes describen la

organización actual, en donde los calificativos son en su mayor parte positivos, resaltando características objetivas como la organización y formalización de los procesos y los procedimientos, existencia y aplicación de normas

y reglamentos, líderes con experiencia en educación, mayor cantidad de estudiantes, conocimiento y uso de los conductos regulares, entre otros.

Se incluyen además características de carácter subjetivo relacionadas con los sentimientos y emociones en esta nueva institución. Los participantes hablan de un ambiente laboral agradable, de funcionarios "agradecidos" de personas con "sentido de pertenencia".

Sin embargo, debido a que la actual organización es de mayor tamaño y complejidad, los participantes hablan de una "pérdida del grupo de amigos", ya que antes del cambio la institución era pequeña no solo por el número de funcionarios sino porque operaba en una planta física estrecha y la nueva institución posee unas condiciones de infraestructura mucho mayor que favorece la asignación de espacios de trabajo individual reduciendo de esta forma la oportunidad para las interacciones personales.



**Figura 7.** Características organizacionales actuales

### Matriz de Análisis Condicional

Como se puede ver en la figura 8, el análisis de la información proporcionada por los participantes en las entrevistas realizadas permitió la identificación de un número significativo de categorías que no solo giraron en torno a las tres categorías orientadoras sino que emergieron otras tres. En general, se destaca que tanto el liderazgo, la Comunicación y las Actitudes fueron descritas de manera muy positiva, constituyéndose en factores facilitadores del cambio, tal y como los autores revisados lo proponen y si bien el cambio fue una total

transformación en la cual la mayor parte del personal fue sustituido, los "sobrevivientes" poseen una percepción actual favorable respecto a la institución y su papel en ella.

La matriz de análisis condicional si bien es compleja por el número de categorías incluidas, no presenta un número significativo de interacciones entre ellas. Sin embargo, el número reducido de participantes y la imposibilidad de haber alcanzado la saturación teórica imposibilita concluir respecto a la fiabilidad de dicho esquematización (ver la figura 8 en la página siguiente).

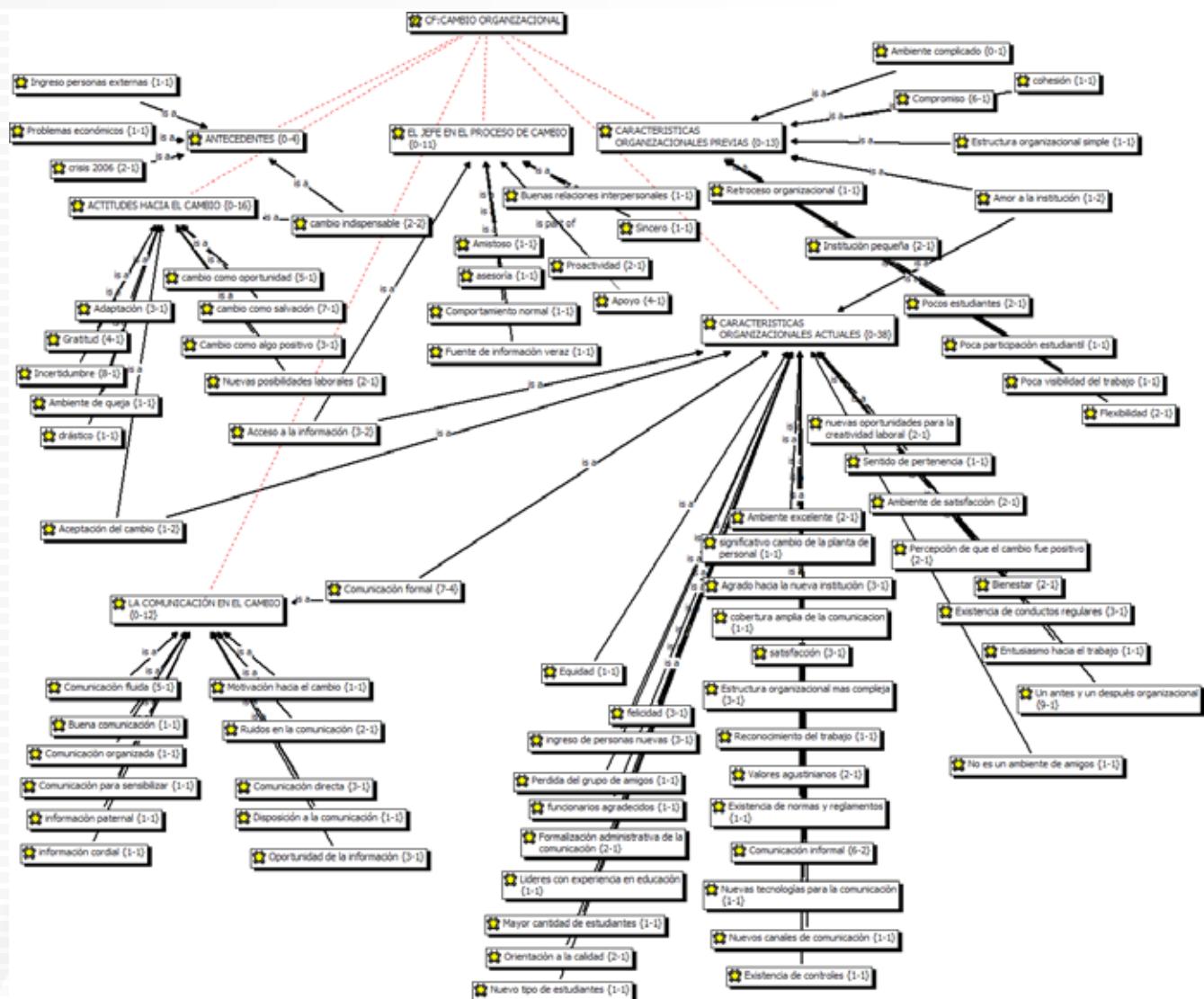


Figura 8. Matriz de análisis condicional

## Discusión

Los resultados permiten apreciar que la situación de sostenibilidad financiera previa de la organización favoreció el que los funcionarios percibieran el cambio como la única salida viable, siendo la alternativa no deseable la desaparición de la misma. Dicha percepción disminuyó la aparición de conductas de resistencia al cambio, de alta probabilidad en procesos como el vivido. Contribuyó igualmente de manera positiva el rol asumido por los líderes, quienes cumplieron la doble función de, por una parte brindar apoyo y acompañamiento a los funcionarios y por otra, constituirse en fuentes válidas y

confiables de la información pertinente, disminuyendo el impacto negativo de las fuentes alternas no oficiales de información.

Es importante resaltar que, aunque en general la valoración de las personas entrevistadas fue altamente positiva, si se evidenció un sentimiento de pérdida respecto a algunas características del clima organizacional anterior. Previo al cambio y debido en parte al tamaño de las instalaciones físicas de la misma, se vivía un ambiente “cercano”, “cordial”, “cálido” y casi “familiar”. Sin embargo, el traslado a un edificio de un tamaño muy superior, la asignación de cubículos de trabajo independiente y la llegada de un buen número de nuevos funcionarios

generó unas condiciones laborales descritas como “frías” y “distantes” mucho más cercanas a una empresa que a una familia.

El resultado final evidencia una cantidad significativa de categorías emergentes, no consideradas al inicio del estudio pero estrechamente vinculadas a las previstas y que permiten un mayor entendimiento de la situación que se abordó en el presente estudio.

Para futuros estudios se sugiere incrementar el número de entrevistas a fin de que se hallen interacciones que permitan explicar aún mejor y con amplio beneficio para la teoría organizacional, las circunstancias que favorecieron el cambio en la institución estudiada.

## Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. 11, 9-24.
- Arnoletto, J (2007). El impacto de la tecnología en la transformación del mundo. Edición electrónica gratuita. Recuperado marzo 14, 2010 de <http://www.eumed.net/libros/2007c/333/>
- Arras, A. Jaques, J y Fierro, L. (2008). “Comunicación y cambio organizacional”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 418 a 434. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado marzo 10, 2010, de [http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arraz.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arraz.html)
- Babbie, E. (2000). Fundamentos de la investigación social. Thompson Editores: México.
- Chiavenato, I. (1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill: Colombia.
- Contreras F, Barbosa D, Juárez F, Uribe A.F. & Mejía C. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en entidades del sector Salud. Un Estudio Comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*. 12 (2) 13-26
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol.10 No.32. Recuperado marzo 10, 2010 de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000400005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400005&lng=es&nrm=iso).
- Galván, M. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*, (33), 13-27. Recuperado Marzo 9, 2010 de: Fuente Académica Database: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=5&sid=43d6ea63-f0f7-46ef-91c3-2f09cd1bb995%40sessionmgr14&bd=ata=JmFtcDtsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=zbh&AN=45119876#-db=zbh&AN=45119876>
- García, M & Vélez, H. (2009). Cambio organizacional: factores e incidentes. *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. ASCOFAPSI, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de Manizales, Universidad del Valle & Universidad Santo Tomás. Colombia.
- Hellriegel, D., Slocum, J & Woodman, R. (1998). *Comportamiento organizacional*. Thompson Editores: México
- Jounes, G. (1999). *Organizational theory: text and cases*. Addison – Wesley Publishing Company: United States.
- López, J (2003). La gestión del cambio. Editorial Ariel: España.
- Machado, B & Kurcgant, P. (2004) O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico. *Revista da Escola de Enfermagem da USP* 38(3): 280-287. Recuperado Marzo 12, 2010, de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342004000300006&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342004000300006&lng=en)
- Martínez, M. (1989). *Comportamiento Humano*. México: Trillas.
- Montealegre , J & Calderón, G. (2007) Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar* [online]. Vol.17, N.29, pp. 49-70. Recuperado Marzo 11, 2010 de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n29/v17n29a03.pdf>

Quirant, A & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*.18, 50-63

Copyright 2005 by the Rabelo, E; Ros, M & Torres de Paz, M (2004). Actitudes hacia el cambio orga-

nizacional: validación de una escala. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20 (1) 9-30

..... (2010) Fusión de empresas: opción para competir. El tiempo.com Recuperado marzo 15, 2010 de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3464>.