



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Influencia del cambio organizacional en trabajadores y organizaciones

Manuela Ramírez Díaz

Eliana Marcela Torres Restrepo

Artículo de revisión presentado para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesora

María Alejandra Gómez Vélez, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Psicología Organizacional

Medellín, Antioquia, Colombia

2025



Cita

(Ramírez Díaz y Torres Restrepo, 2025)

Referencia

Ramírez Díaz, M. y Torres Restrepo, E. M. (2025). *Influencia del cambio organizacional en trabajadores y organizaciones*. [Especialización en Psicología Organizacional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Especialización en Psicología Organizacional , Cohorte XII.

CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Este artículo de revisión de tema describe la influencia del cambio organizacional en trabajadores y empresas a partir de una revisión documental. Se identificaron cuatro bloques temáticos: la naturaleza del cambio organizacional, su impacto en las personas, sus efectos en el desempeño y la creatividad, y las estrategias clave para su gestión, para así, abordar la pregunta ¿cómo influye el cambio organizacional en los trabajadores y empresas? Se encontró que el cambio es inherente a las organizaciones y afecta tanto a las estructuras como a las emociones, las percepciones y los comportamientos. Factores como la cultura, el liderazgo, la seguridad psicológica, el aprendizaje y la satisfacción e innovación influyen en la aceptación o resistencia del cambio. Se concluye que para una adecuada gestión del cambio se requiere liderazgo movilizador y comunicación efectiva para reducir la incertidumbre, facilitar la adaptación y promover la innovación. Los cambios gestionados asertivamente, pueden convertirse en una oportunidad para mejorar el desempeño, la productividad y el desarrollo organizacional en el binomio trabajador-empresa.

Palabras clave: Cambio organizacional, trabajadores, organizaciones.

Abstract

This review article describes the influence of organizational change on workers and companies based on a documentary review. This documentary review analyzed various authors perspectives on organizational change and the elements that may emerge around it. For this, four thematic blocks were identified, which allowed for the determination of elements such as the nature of organizational change, the impact on individuals, effects on performance and creativity, and key strategies for its management. This was done to address the question: How does organizational change influence workers and companies? It was found that change is an inherent element of organizations, which are conceived as living systems in where change not only affects structures, processes, and technologies, but also the emotions, perceptions, and behaviors of workers. Factors such as organizational culture, leadership and power, psychological safety, organizational learning, satisfaction, and innovation directly influence the acceptance or resistance to change. Therefore, special attention was paid to how change is managed, understanding the human factor as key in these processes. Finally, the importance of developing leaders as change agents during these processes is highlighted. These agents are responsible for mobilizing processes, people, and meanings through organizational communication, aiming to foster shared learning that enables sustainable results over time.

Keywords: Organizational change, workers, organizations.

Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones han estado expuestas a dinámicas de cambio constantes, impulsadas por factores internos y externos como los avances tecnológicos, las transformaciones sociales y las exigencias del mercado. En este contexto, el cambio organizacional se ha convertido en un fenómeno inevitable y estratégico que impacta directamente tanto a las estructuras organizativas como a las personas que las integran. El objetivo de este artículo de revisión es describir la influencia del cambio organizacional en los trabajadores y las organizaciones, analizando los factores que lo motivan, sus efectos en el ámbito individual y colectivo, y las estrategias necesarias para gestionarlo adecuadamente. A partir de la pregunta orientadora: ¿Cómo influye el cambio organizacional en los trabajadores y empresas?, se realiza un recorrido teórico que permite comprender este proceso desde una mirada integral abordando conceptos como cultura organizacional, resistencia al cambio, liderazgo, seguridad psicológica y aprendizaje organizacional, los cuales son clave para entender las dinámicas implicadas en los procesos de transformación.

Desde los inicios de la humanidad, el cambio ha constituido uno de los aspectos inherentes e inevitables del ser humano, estando presente en las dinámicas biológicas, sociales, económicas y culturales, y demandando procesos de adaptación según su naturaleza. Para García Rubiano et al. (2011), cambio es “una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo” (p. 3). Así mismo, el concepto de cambio ha estado en el foco de análisis de diferentes disciplinas como lo son la sociología, la economía y la psicología aplicada a las organizaciones o también llamada psicología organizacional.

Hoy en día, la sociedad y todo lo que la compone se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Uno de los elementos que se encuentra dentro de la sociedad es la organización, la cual según Hall (1996), constituye el ambiente en el cual todos los seres humanos estamos inmersos, donde nacemos, nos desarrollamos, nos relacionamos, trabajamos y hasta morimos; es por esta razón, que se hace necesario tomar como referencia a las organizaciones, ya que dentro de ellas surgen cambios que impactan a los sujetos en la dimensión psicológica, política, económica, social, cultural, tecnológica, etc. Esta afectación se puede presentar en grandes

magnitudes y desarrolla una naturaleza de tipo organizacional dando entrada al término cambio organizacional.

El cambio constituye entonces uno de los aspectos inminentes que se presentan en las organizaciones. Esta idea parte de la visión de la organización como un sistema dinámico y abierto, que cuenta con mecanismos de control y regulaciones internas. Dentro de este sistema, cualquier movimiento será considerado como el origen del cambio, el cual estará influenciado por aspectos internos y externos. En este sentido, y retomando a Chiavenato (2002), podemos afirmar que el cambio representa la principal característica de los tiempos modernos, y es a su vez un aspecto esencial para la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones, puesto que impacta todos los procesos y grupos de interés que giran en torno a estas.

Para conceptualizar el cambio organizacional se retoma a Pariente (2010), quien afirma que puede hablarse de cambio organizacional cuando se presentan situaciones en las cuales las personas que integran una organización deben aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo las funciones que tienen que realizar.

Por tanto, el cambio dentro de las organizaciones puede entenderse para estas como una respuesta a una necesidad relacionada con la competitividad, permanencia en el mercado y coherencia interna con la visión estratégica. Además, puede derivarse de procesos de innovación, constituyéndose una relación estrecha entre ambos términos, la cual se materializa teniendo en cuenta que la innovación es un factor que puede introducir cambios significativos en la estructura organizacional. Al implementarse un proceso de cambio, Raineri (1998), resalta la importancia de entender a las personas y grupos de interés relevantes, con el objetivo de mitigar las resistencias que éstos pudieran tener. Entre las resistencias más comunes pueden resaltarse, la pérdida de poder, los efectos que los cambios provocarían en los intereses personales de los involucrados, la falta de confianza, el temor a lo desconocido y las valoraciones indistintas que se pueden presentar entre los diferentes actores frente a un mismo cambio organizacional. En este sentido y de manera consecuente, en el ámbito organizacional se presenta también una modificación y transformación cuando se da un proceso de cambio, manifestándose procesos enfocados en la adaptación de las personas y grupos a la nueva realidad organizacional, buscando así, un equilibrio que permita el tránsito de los involucrados con los cambios de la forma menos invasiva posible.

Es así como, el cambio tiene un significado para la organización, el cual está relacionado con la posibilidad de reinventarse y mejorar continuamente, por la necesidad de transformarse,

adquirir nuevos productos y servicios, solventar problemas financieros a través de alianzas estratégicas y adaptarse a las exigencias del entorno incrementando el desempeño y competitividad; por el contrario para los empleados, podrá significar una molestia que los pone por fuera de su zona de confort dando lugar a las llamadas fuerzas restrictivas propuestas por Kurt Lewin (1961) citado por Pariente (2010), quien las define como aquellas que aparecen como resistencia directa al cambio tanto en personas como en la organización. Paralelamente, dentro del proceso de cambio organizacional respecto al individuo, se pueden reconocer diversos aspectos psicológicos que pueden ser habilitadores, como, por ejemplo, las actitudes y percepciones que se crean, junto con las estrategias que se utilizan para afrontar el cambio y adaptarse a él.

Es así, como se puede entender que las organizaciones están sujetas al cambio, el cual genera presión tanto en las personas como en los procesos liderados por estas; para esto, es necesario gestionar el cambio desde su humanización involucrando la triada de procesos, personas y tecnología, teniendo en cuenta recursos, riesgos, y capacidades a desarrollar.

Continuando en esta misma línea, se hace preciso mencionar que el cambio en un contexto organizacional puede presentarse de dos maneras: planeado o de forma súbita (Burnes, 2005; Nesterkin, 2013; Sandoval, 2014). El cambio planeado es aquel que es el resultado de los ajustes graduales de la organización y está determinado por la orientación de los procesos de transformación; y, por otro lado, el cambio súbito o emergente, está relacionado con la capacidad de las organizaciones para responder a las situaciones inesperadas. Ambos tipos de cambio dada su naturaleza podrán generar un impacto determinado no sólo en las organizaciones en las cuales se presentan sino también en los sujetos que componen dichas organizaciones, es por este motivo que se precisa un abordaje orientado en esas dos vías.

En la revisión documental del cambio organizacional, se identificó correlación de este constructo con algunas variables presentes en las dinámicas laborales como lo son: la satisfacción y motivación laboral, el liderazgo transformacional y transaccional, la comunicación organizacional, resistencia al cambio y aprendizaje. Este último, dada su naturaleza y relación inherente con la organización y sus integrantes, guarda importancia en la medida en que se convierte en la herramienta para gestionar los conocimientos que permean las respuestas eficaces frente a los cambios del entorno y la influencia que estos tienen en las empresas (Moreno y Gómez, 2023). Asimismo, el aprendizaje es concebido como una fuente de cambio en las organizaciones y según lo planteado por Romero et al. (2013), quien retoma a varios autores mencionando que, una

organización que está en la capacidad de aprender, es también adaptativa y por ende tiene las características para facilitar los procesos de cambio organizacional.

En la misma línea de lo anterior, se puede afirmar que existe un campo de análisis interesante y necesario entre el cambio, las organizaciones y los individuos inmersos en estas, concibiendo los diferentes elementos que se ven expuestos en esta dinámica, es por esta razón, que surge la necesidad de preguntarnos: ¿Cómo influye el cambio organizacional en los trabajadores y empresas?

Abordar el cambio en las organizaciones desde su posible impacto per se y en los trabajadores se hace ineludible, dada la creciente aceleración de las dinámicas empresariales asociadas a los procesos de cambio y la forma como estos se presentan en nuestro medio actual. Partiendo de la revisión documental y teniendo en cuenta el planteamiento del problema, se toma como punto de partida los cambios organizacionales y su influencia en las dinámicas del individuo y de la organización.

Pese a que este tema ha demandado atención durante la evolución de las organizaciones, esto sigue requiriendo diferentes abordajes o lecturas, especialmente desde la Psicología Organizacional, la cual es definida por Dunnette y Kirchner (2005) citados en Gómez (2016), como el estudio de las organizaciones, los procesos que se presentan, y la manera en cómo se dan las relaciones entre las personas que hacen parte de esta. Por lo tanto, esta disciplina se entiende como aquella que centra su atención en el comportamiento, desarrollo y motivación del sujeto en el entorno organizacional y considerando como determinante la dinámica suscitada entre la organización y cada uno sus miembros.

Mas aún, al estudiar el binomio individuo - organización, no solo son importantes los aspectos individuales que acompañan a cada sujeto; sino también el papel de la organización como actor influyente e impactado y la posible afectación que estas transformaciones pueden tener en el desarrollo y desempeño del trabajador, que, si bien inicialmente se puede analizar desde un ámbito individual, también podría presentarse un foco de análisis desde las posibles repercusiones a nivel colectivo.

En concordancia, y por medio de este ejercicio de revisión documental se describirá la influencia del cambio en las organizaciones y en sus individuos, con el objetivo de enriquecer los estudios ya vigentes del tema y motivar el interés por la influencia y la necesidad de gestión del cambio no sólo en las personas sino también en la organización y sus procesos, promoviendo

acciones desde la revisión, planeación y ejecución de estrategias al interior de la organización que permitan gestionar y transitar el cambio de la manera más integral posible involucrando a todos sus actores.

Finalmente, puede afirmarse que los cambios siempre serán inevitables, y que es importante al momento de realizar un cambio organizacional conocer los individuos, sus comportamientos, la cultura y el contexto de dicho cambio (Toscano Del Cairo et al., 2020) con el fin de generar y plantear una hoja de ruta para acompañar a las personas y a la organización identificando y mitigando las posibles afectaciones que los cambios pueden generar y teniendo una mirada crítica que les permita a los profesionales de la psicología intervenir este tipo de situaciones y acompañar los procesos de asimilación, tránsito y adaptación.

Método

Esta investigación es de carácter cualitativo y está fundamentada en una revisión documental, la cual según Rother (2007), es aquella que utiliza fuentes de información bibliográficas o electrónicas buscando fundamentar teóricamente un determinado objetivo. Se emplea un método de análisis a través de una matriz de referencias para recolectar y procesar la información, y posteriormente realizar un contraste de los hallazgos con la base teórica recopilada.

Esta revisión de tema se llevó a cabo a través de la consulta en bases de datos académicas como Google Académico, Dialnet, Scielo, Redalyc, y repositorios institucionales de universidades como Universidad de Antioquia y Universidad San Buenaventura, tomando en cuenta artículos científicos, informes institucionales y libros, y estableciendo criterios de selección como la pertinencia temática y el acceso a documentos completos. Los criterios de búsqueda usados fueron: cambio organizacional, influencia del cambio en trabajadores, influencia del cambio en organizaciones, impacto del cambio en trabajadores y organizaciones, factores con relación al cambio y gestión del cambio.

Se realizó un análisis de 71 artículos, identificando los elementos recurrentes en estos, lo que permitió establecer puntos de convergencia y divergencia en las perspectivas sobre el cambio organizacional y su influencia en trabajadores y empresas. De los 71 artículos, 47 fueron artículos de revisión documental, 15 libros y los 9 artículos empíricos.

Para el procesamiento de la información, se diseñó una matriz de Excel, con variables como la referencia, el objetivo, el resumen y temas o categorías de cada documento. Adicional, la información fue categorizada según bloques temáticos definidos previamente, facilitando el análisis comparativo entre las fuentes encontradas y los temas o categorías.

Resultados

El presente trabajo se estructura en 4 bloques temáticos que abordan el fenómeno del cambio desde una mirada integral: desde su naturaleza y dimensión, hasta sus efectos en las personas y su desempeño, considerando las estrategias que permiten gestionarlo. A continuación, se presentan los bloques que guían esta revisión documental: 1. Transformaciones organizacionales: comprendiendo el cambio desde su raíz; 2. Cuando emerge el cambio: impacto humano en los procesos organizacionales; 3. Más allá del cambio: su efecto en el desempeño, la motivación y la creatividad; 4. Claves mínimas para transformar: modelos y estrategias esenciales para gestionar el cambio.

Transformaciones organizacionales: comprendiendo el cambio desde su raíz

El cambio es un término visto como una constante en la vida humana, ya que si se habla de evolución, movimiento, transformación o adaptación al medio puede considerarse como un proceso natural para la sobrevivencia. Wilches y Bolívar (2007), nombran el cambio como un suceso o evento que está presente en toda estructura humana y hoy en día, los entornos lo demandan con mayor agilidad. En este caso, y anudado al entorno organizacional, donde el concepto de cambio no es aislado de las dinámicas, Suárez Campas et al. (2020) citan a Lewin (1943), considerado como uno de los primeros autores en mencionar el término de cambio organizacional, haciendo referencia a:

Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el *statu quo* (p. 243).

Continuando en esta misma línea, y según lo mencionado por Dermes, (2007) citado en (Rueda et al., 2018), el concepto de cambio en el ámbito empresarial surge después de la Segunda Guerra mundial, alineándose al crecimiento y adaptación. En este sentido, el cambio equivale a

progreso y se percibe como positivo, ya que se iguala a un proceso de desarrollo, asimismo, es visto como un acontecimiento natural.

Algunas definiciones más recientes, hacen referencia a que los cambios se evidencian en las permanentes transformaciones en la manera en que se administran los procesos, estructuras, funciones, recursos e incluso las personas para dar solución a requerimientos de clientes (Rivera, 2013). Las dinámicas de las organizaciones en respuesta a las exigencias del mercado, actores o retos dejan de percibirse estáticas, por tanto, buscan una acomodación, implicando que estas están cambiando rutinaria y fácilmente como respuesta a ese entorno (Hannan & Freeman, 1984), esto haría percibir el cambio como un proceso repetitivo y que se puede volver rutinario dentro de las organizaciones, las personas, procesos, etc., para el alcance de objetivos.

En este sentido, conviene agregar que el cambio en entornos organizacionales puede presentarse por diversas razones, Stoner, et al. (1996) citados en Barroso y Delgado (2007), hacen mención de 3 puntos importantes sobre este tema: i: Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización; ii: Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar, y, iii: La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

Por su parte Acosta (2002), no está muy alejado de lo mencionado en el párrafo anterior, puesto que menciona que las organizaciones cambian por razones alineadas a la supervivencia, la necesidad de evolución o como contestación a un crecimiento planeado.

Además, Katz y Kahn (1983) citados en Acosta (2002) y Romero et al. (2013), hacen mención que las organizaciones son sistemas abiertos y dinámicos, con mecanismos que las controlan y regulan desde una estructura; por esto, en dicho sistema el movimiento o transformación se considera el origen del cambio, que puede estar influido por las regularidades internas o relaciones externas; es decir, la necesidad de cambiar se da por la búsqueda de hacer frente tanto a las exigencias internas en relación a la evolución y la fluctuación de los sistemas, así como la necesidad de enfrentar las exigencias externas en relación al crecimiento continuo y la vigencia dentro del mercado elegido según el tipo de negocio, son dos grandes enfoques que motivarían a las organizaciones a visualizar, planear y ejecutar cambios.

Sumado a lo anterior, Acosta (2002), retoma la premisa de que el cambio que se da dentro de las organizaciones, no se puede encasillar únicamente en un área o unidad, sino más bien, tener en cuenta que este repercute en todas las unidades del mismo sistema. Otro aspecto a considerar es

que el cambio puede ocurrir de manera superficial sin tanto impacto, pero también afectar las estructuras más profundas de la organización, teniendo afectaciones en el comportamiento humano, la tecnología, la cultura y la estructura a nivel general. Anudado a esto, se destacan 7 puntos donde ocurren los procesos de cambio organizacional: i. la infraestructura, ii. la estructura formal de la organización, iii. la tecnología, iv. los procesos, v. los productos y servicios, vi. la cultura organizacional y vii. el comportamiento humano.

Por otro lado, autores como Baesu y Bejinaru (2013) y Pini (2003) citado en Wilches y Bolívar, (2007), teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de una organización conciben el cambio más allá de implementar tecnologías, modificar estructuras, innovar o desarrollar nuevas estrategias a las cuales las personas deben adaptarse; cambiar tiene implicaciones en la modificación de tradiciones, hábitos, costumbres y rutinas que sean vistas como cultura en la individualidad de cada organización. Hay una implicación con relación a donde se centra al poder, los intereses que hay frente al cambio organizacional, y el manejo de resistencias; por tanto, el cambio no solo se ve como organizativo, tecnológico o de gestión, sino cultural y a nivel de comportamiento, razón por la cual se exige ver más allá, centrarse en las personas, sus creencias y conocimientos. Sin dejar de lado a las personas y los sistemas, Mintzberg y Westley (1992) citados en Rivera (2013), señalan dos aspectos importantes en relación a factores que son parte de la dinámica de las personas dentro de una organización, estos, a su vez, pueden dividirse en cuatro contenidos que adjudican contexto, por un lado, se tiene la cultura y la estructura y, por otro lado, se evidencian contenidos más concretos como las personas y los sistemas, en los cuales se presenta el cambio.

En cuanto a cómo se concibe el cambio organizacional se pueden evidenciar diferentes tipologías, (Burnes, 2005; Nesterkin, 2013; Sandoval, 2014), concuerdan en que existen dos formas en las que se da el cambio organizacional: cambio planeado y cambio súbito o emergente. El cambio planeado es aquel que se genera de manera intencional para un grupo de actores y que a su vez busca el desarrollo o crecimiento organizacional por medio de los ajustes graduales de la organización poniendo en evidencia los momentos de transición de la empresa; y, por otro lado, el *cambio súbito o emergente*, el cual se relaciona con la capacidad que tienen las organizaciones para dar respuesta oportuna a situaciones inesperadas o eventos no planeados. Cualquiera que sea el tipo de cambio, se debe tener en cuenta que dada su naturaleza podrán generar un impacto tanto en las organizaciones como en los sujetos que la componen.

No muy alejado de lo mencionado anteriormente, Delfin (2019), refiere que existen dos tipos de cambio, *reactivo* y *anticipatorio*; el primero hace referencia a los cambios que se dan en la organización respondiendo a una circunstancia externa o interna determinada; y, el segundo busca adelantarse a situaciones del entorno o internas que puedan permear las dinámicas, ajustando la adaptación a escenarios futuros para hacer frente a retos que traiga el contexto.

Por su parte, Romero et al. (2013), retomando a varios autores, menciona que el cambio puede ser *evolucionario* o *revolucionario*, esto tomando como referencia que la vida de una organización atraviesa por periodos de transformaciones que se dan de manera incremental por fuertes movimientos en lo establecido. En los periodos de cambio evolucionario se busca alcanzar alineación o coherencia entre la estrategia, la cultura, la estructura, las personas y los procesos que se dan dentro de la organización para lograr desarrollo hacia un mismo foco por medio de transformaciones leves e incrementales; empero, estos periodos de tiempo son permeados por momentos cortos de cambio revolucionario, donde ingresan factores del ambiente, ciclos de productos o en si factores externos que influyen en dicha transformación.

Otros autores retomados por Pacheco (s.f.), como por ejemplo De Souza (s.f.), mencionan proponen otra tipología de cambio, esta hace referencia a que los cambios reales se basan siempre en una intención que se puede visualizar desde una lógica subyacente a partir de los siguientes tipos: I: formal, parte de que la organización y los recursos que se tienen están organizados buscando eficiencias y rentabilidad para la compañía, por esto el cambio se generaría siempre desde niveles estratégicos; II: transcendental, a partir de que los involucrados en el cambio asumen de manera consciente la necesidad del cambio y por ende aportan para que este se dé; III: inconsciente, el cambio surge como expresión y modificación de elementos de la cultura, valores o símbolos colectivos ya establecidos y : dialéctica, al considerar el cambio como un proceso natural, alejado de la intencionalidad o foco.

Ahora bien, con base en lo expuesto en los párrafos anteriores, cabe hacer hincapié en que en los procesos de cambio organizacional intervienen diversos factores Wilches y Bolívar (2007), mencionan que estos se pueden ver tanto a nivel individual, como grupal y a nivel de organización. Desde lo individual, la participación, resistencia al cambio o recompensas son esenciales para incorporar a las personas en el proceso de cambio y así apalancar las estrategias que se planteen; a nivel grupal, el *liderazgo*, trabajo el equipo, *aprendizaje*, visión de la organización y grupos informales son factores que intervienen dentro del proceso de cambio; y, por último a nivel

organizacional, la construcción de visión, misión, valores y objetivos, así como el comportamiento o *cultura* de las personas de la organización, el manejo de recursos, entre otros, son factores claves dentro del cambio organizacional.

Siguiendo en esta línea, dentro de la organización, la cultura es uno de los aspectos a tener en cuenta durante un cambio organizacional y Valle Álvarez et al. (2017), la reconocen como el conjunto de valores, principios, ideas, costumbres y hábitos que se comparten por las personas que están dentro de una organización, es decir, que la cultura organizacional se configura desde la individualidad cultural de los individuos que hacen parte de esta. En esta misma línea Wilches y Bolívar, (2007), retoman a Walsh (1995), el cual menciona que las interacciones que se dan dentro de la organización configuran la cultura y esta tendría impacto en la manera de pensar y actuar de cada uno de los individuos en el contexto mencionado. Por tanto, las personas toman como suyas las creencias y comportamientos que se dan dentro de la organización y a su vez, con sus características

particulares permean la organización generando modificaciones a nivel general en las dinámicas.

Nuevamente Álvarez et al. (2017) retoman a Schein (1993), haciendo una acotación importante, la cultura tiene una visión constructivista, la cual permite que ésta pueda ser aprendida, modificada o que evolucione por medio del aprendizaje organizacional.

Entendiendo lo anterior, y en relación con los procesos de cambio organizacional, la cultura es un factor que se puede visualizar en dos vías, como promotora o detractora del cambio, para lo cual es imprescindible que se tenga pleno conocimiento de cómo se da el proceso de aprendizaje dentro de las áreas de la organización, ya que este se relaciona directamente con el proceso de flexibilidad y adaptación desde la generación de nuevas ideas o metodologías que se usan a nivel individual o de organización para sobrevivir en el mercado (Ferrer, 2015).

Bajo esta perspectiva, la cultura es entonces un lazo que une elementos tanto formales como informales que se evidencian dentro de un grupo social, asimismo, estos limitan la personalidad de la organización la cual se verá en temas como la eficiencia y cotidianidad, esta, debe ser flexible tanto que permita la adaptación para que la organización pueda responder de manera eficaz a situaciones que se presenten y afecten sus procesos o recursos, en este sentido el cambio se vuelve una necesidad implícita dentro de las organizaciones (Chávez e Ibarra, 2016).

Así pues, al hablar de cambio organizacional y cultura es necesario retomar el concepto de aprendizaje, ya que este es requerido de manera directa e impacta tanto a nivel individual, como grupal y de organización, para permitir desaprender y aprender lo que sea necesario para llevar a cabo una transformación.

Para Garzón y Fisher (2008) citados en Moreno y Gómez, (2023), quienes toman conceptos de varios autores para definir el aprendizaje organizacional como:

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar un nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad (p. 38).

En este sentido, Bohórquez (2013), relaciona el enfoque de cambio y aprendizaje partiendo de la importancia que tiene este último concepto en el proceso de adaptación, es decir, que una organización que aprende es a su vez adaptativa y facilita el cambio.

Por esto, al relacionar el aprendizaje con los procesos de cambio organizacional, es importante reconocer que cuando durante las transformaciones organizacionales se involucra el aprendizaje, se logra potenciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores corporativos nuevos, lo que permite a las organizaciones crear entornos de desarrollo continuo y que sean sostenibles en el tiempo (Marín, 2009). En este contexto, el cambio organizacional se traduce en un proceso de aprendizaje organizacional, ya que este requiere conocimiento y comprensión del cambio, el cómo abordarlo y a su vez la disposición para modificar paradigmas, conductas o creencias que se vengán trabajando a nivel cultural.

Con base en lo anterior, se puede pensar que el aprendizaje y el cambio organizacional, tienen una estrecha relación, ya que ambos como mecanismos permiten generar respuestas al entorno y a su vez re-estabilizar la organización frente a la desestabilización imperante en un medio en constante movimiento (Moreno y Gómez, 2023).

Otro de los conceptos que se deben valorar dentro del proceso de cambio organizacional y que está directamente relacionado no solo con las personas sino con los procesos dentro de la organización, es el liderazgo, el cual es definido por Contreras y Castro (2013), como:

Un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (p. 73).

En este sentido el poder de influencia que ejerce el líder se refleja cuando este tiene la capacidad de ser promotor o detractor de un proceso de cambio por medio de acciones enfocadas en estimular la apertura, flexibilidad y de algún modo motivar a su equipo a que se integre al proceso de cambio (González et al., 2014, citado por Ferrer, 2015).

Asimismo, puede decirse que la forma de liderar también se relaciona con el proceso de cambio, Contreras y Castro (2013), afirman que los trabajadores pueden tener una posición de promotores, pasivos o detractores, no solo teniendo en cuenta la individualidad de sus características, sino la forma como se interactúa dentro de la organización, en otras palabras, un líder que lidera desde la rigidez, el control, el autoritarismo o inflexibilidad está más propenso a fomentar en su equipo un comportamiento pasivo, de conformismo, de poco compromiso con el cambio y que realicen sus funciones con limitaciones sin ir más allá de las metodologías ya conocidas e incluso sin motivación por innovar.

Sin embargo; según lo propuesto por Chávez e Ibarra (2016), es importante reconocer que el líder de manera individual no alcanzará a movilizar el cambio dentro de una organización, este, tiene la responsabilidad de construir equipos y facultarlos con las capacidades necesarias para alinearse tanto a los objetivos de la compañía, como al proceso de transformación y lo que este implica. En este caso, Martínez et al. (2017), refieren que el poder en los procesos de cambio organizacional, es un factor que toma relevancia, ya que debido a los movimientos o transformaciones que se dan dentro de la organización de manera innata existirán unos actores que tendrán más capacidad de influencia que otros y esos otros podrán verlo disminuir. En este sentido, durante los cambios se presentan juegos de poder evidenciados en alianzas, coaliciones motivadas por intereses propios, que podrían interferir en el proceso de cambio. Según Font et al. (2001), el

cambio es un proceso que afecta intereses, de manera individual o grupal dentro de la organización, el poder es considerado como uno de los intereses más afectados, al igual que como se ejerza este, ya que puede llevar a un conflicto organizacional, asimismo, el poder es visto como un recurso para lograr objetivos, que puede ser usado también como influencia para movilizar ciertos comportamientos que terminan afectando las dinámicas dentro de la organización.

Cuando emerge el cambio: impacto humano en los procesos organizacionales

Las organizaciones se han comportado como máquinas basadas en rutinas que han asegurado la reproducción de los procesos y la ejecución correcta de los roles de cada uno de sus integrantes Weber (1964) citado en Díaz (2016), sin embargo, no es sorpresivo afirmar que estas han venido cambiando a través del tiempo y que dichos cambios afectan en variadas formas el marco en el que las personas desarrollan sus actividades y por ende sus percepciones frente a la organización, formas y contenidos de la actividad que realizan.

Leplat (2004) citado en Díaz (2016), hace la distinción entre actividad y tarea, siendo la primera de ellas un proceso mediado socialmente y marcado por la división social del trabajo y la segunda aquella que responde al objetivo prescrito por la organización y a las condiciones, mencionando además que ambas dimensiones guardan relación a pesar de sus características prescritas y efectivas.

Nuevamente según Díaz (2016), la actividad se convierte en una de las variables para tener en cuenta cuando se habla de cambio organizacional, al constituirse como aquello que los individuos realizan de forma efectiva con el fin de llevar a cabo las tareas que les demanda la organización, viéndose allí implicadas exigencias internas que son propias del sujeto y condiciones contextuales en las que la actividad se realiza. En un sentido más específico, se puede afirmar que, la actividad y las personas pueden verse implicadas de acuerdo con la orientación o conducción que se le dé al cambio, presentándose una afectación negativa en los casos en los cuales no se gestione u oriente el cambio.

A pesar de la existencia de varias perspectivas en materia de cambio organizacional, en la práctica y por efectos de la inexistencia de un marco conceptual integrado predomina una mezcla de sentido común y de estereotipos sobre el comportamiento dejando el

tratamiento del cambio a merced de la intuición y las habilidades personales de aquellos que dirigen o asesoran dichos procesos, lo que significa, que el éxito o fracaso de estos procesos queda sujeto a factores y eventos fortuitos tal que como lo señalan Beer et al. (2000) citado en Díaz (2016).

Por otro lado, diversos autores han hablado del carácter continuo y discontinuo de los cambios indicando que de ellos es posible desprender implicaciones y efectos en las personas y organizaciones (Bridges, 1991; Marks, 2003 y 2007) citados en Díaz (2016). Lo anterior puede explicarse desde la definición de cada uno, siendo el cambio continuo aquel que hace referencia a una trayectoria dirigida hacia un estado conocido con pasos ordenados e incrementales asociados a procesos transformativos y de desarrollo, contrario al carácter discontinuo, el cual hace referencia a una trayectoria dirigida hacia un estado desconocido involucrando diversos cambios, así como nuevos modos de pensar y organizarse. Así bien, otros autores señalan la importancia de reconocer el carácter del cambio dados los costos que este traería, especialmente el cambio de carácter discontinuo, ya que es el más costoso a nivel psicológico para las personas que lo viven (Weick y Quinn, 1999 y Marks, 2003 citados en Díaz, 2016).

Siguiendo la lógica anterior y trayendo nuevamente a Díaz (2016) quien citando a Kiefer (2005), refiere que debido a las exigencias asociadas a la adaptación de los individuos que acompañaría la discontinuidad de los procesos, se reporta también que, mientras más cambios experimenten las personas en su trabajo, más alta sería la probabilidad de que presenten emociones negativas.

De este modo, todo lo que implique a la naturaleza humana, en este caso el cambio, tendrá una causa, y por ende un efecto traducido en una emoción Espinosa y Salgado (1999), la cual podrá convertirse en elemento impulsor o detractor del proceso de cambio organizacional.

García Rubiano et al. (2011) retomando nuevamente a Furnhan (2001), mencionan que el cambio organizacional impacta con emociones fuertes, causando desde una sensación de libertad hasta sensaciones de humillación o depresión. Para Goleman (1995), el término emoción hace referencia al sentimiento y sus pensamientos característicos, estado psicológico y biológico que genera una variedad de tendencias al actuar. Las emociones no son fáciles de controlar puesto que operan como impulsos instantáneos que invaden la mente. Por su parte, Elida Calzada en su artículo ¿Qué son las emociones? citada en Gutiérrez y Piedrahita (2005), mencionan las características de placer o displacer que tienen las emociones, en donde su carácter positivo anticipará

acontecimientos agradables y el negativo se relacionará con experiencias de dolor, peligro, culpa o miedo. Además, destaca el surgimiento de la emoción desde la interpretación de las situaciones, dándose por sentado una relación de dependencia entre las emociones y la cognición.

Complementariamente, Espinosa y Salgado (1999), definen las emociones como estados complejos del organismo que incluyen cambios fisiológicos de amplio espectro, y estados de excitación o perturbación que terminan siendo el impulso para una forma definida de conducta. Es por esta razón que es posible afirmar que las emociones han servido como un gran sistema de guía interno que alerta al ser humano cuando las necesidades no se han resuelto.

Desde esta perspectiva, las características de incertidumbre y turbulencia que tienen hoy los contextos o famosos entornos VUCA (acrónimo en inglés nacido en los años 90 en el ámbito del ejército estadounidense tras el fin de la guerra fría, traduce volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) le exigen a las organizaciones tener mecanismos de respuesta rápidos y ágiles, los cuales al ser impulsados por personas hacen que las emociones se conviertan en un factor clave asociado al rendimiento y a la productividad, lo cual estará supeditado a procesos de adaptación y respuesta al cambio. Esto da paso a lo mencionado por Loscos y Boonstra (s. f.), quienes reconocen la importancia de la visión metafórica de organización como “escenario emocional”.

Es bien sabido, que los individuos llevan consigo emociones que afectan sus modos de pensar y actuar, y sin duda alguna, es en los procesos organizacionales donde afloran con más profundidad los estados emocionales de las personas (Gutiérrez y Piedrahita, 2005).

Es así como Espinosa y Salgado (1999), proponen cinco áreas a nivel organizacional en las que las emociones tienen influencia: I: la supervivencia, II: la toma de decisiones, III: el establecimiento de límites, IV: la comunicación y V. la unidad o integración. Respecto al primero de ellos, la supervivencia, las emociones han servido de guía interna para alertar al ser humano cuando sus necesidades no se han resuelto. En el plano organizacional, esto puede verse manifestado en el impulso de los individuos por diseñar planes, estrategias y programas que permitan la supervivencia y el desarrollo de la organización, la cual es entonces el vehículo para garantizar la satisfacción de necesidades individuales y grupales. En cuanto a la toma de decisiones, las emociones se traducen en una fuente valiosa de información que contribuye a una toma de decisiones que puede ser objetiva o por el contrario visceral. Respecto al establecimiento de límites, las emociones delimitan el espacio vital de un individuo y cuando se siente incomodidad

con el comportamiento de otra persona, las emociones alertan y pueden proteger desde lo físico y lo mental. En cuanto a la comunicación, las emociones pueden ayudar o por el contrario impedir los procesos comunicacionales dando paso a lo denominado sincronía interaccional, concepto en el cual no se ahondará pero que permite explicar las expresiones y movimientos como señal de vivencia emocional.

Finalmente, al hablar de la unidad o integración como la última área de influencia en la cual las emociones tiene incidencia se puede afirmar que estas son quizás la fuente más potencial de unidad entre los seres humanos, Espinosa y Salgado (1999), refieren que emociones como la empatía, la compasión, la cooperación y el perdón tienen un gran potencial para unir a los seres humanos. Este sentimiento de unidad es importante entonces en las organizaciones porque al no tenerlo, no se lograría la cooperación o el logro de objetivos a través de los otros.

En línea de lo anterior, si la organización comprende las emociones de los individuos que la integran el logro de sus objetivos y metas probablemente se facilitarían de la mejor manera.

Así pues y trayendo a colación lo mencionado por Loscos y Boonstra (s. f.), las organizaciones ya no pueden dudar de la importancia del aporte emocional a la excelencia organizacional, puesto que si no hay empatía con las emociones especialmente en escenarios que están presentando cambios y que están viviendo la incertidumbre, aumentaría el número de rezagados y se incrementarían las resistencias que no facilitaría los procesos de cambio.

Es entonces como al hablar de cambio se hace indispensable abordar el fenómeno de la resistencia, la cual ocurre en respuesta a este y tiene acepciones variadas dentro de la literatura, como es el caso de la propuesta por Kurt Lewin (1952) citado en Díaz (2016), quien la califica como las fuerzas restrictivas que se mueven en dirección del mantenimiento del *statu quo*. Jermier et al. (1994) citados en Díaz (2016), complementan por su parte la definición caracterizando la resistencia como un proceso relativo, en el cual agentes de relaciones de poder se oponen a las iniciativas de otros agentes. Este concepto ha evolucionado desde su consideración como una característica del sistema organizacional hacia una característica psicológica propia de los individuos que conforman la organización y en especial de aquellos que ocupan roles subalternos (García Rubiano et al., 2011).

El cambio pone en movimiento elementos que configuran el sistema organizacional, no solo generando posibilidades de optimización y desarrollo de la organización, sino que también debilitando las bases sobre las que se sustentaba el equilibrio organizacional previo, pudiendo abrir

la puerta a la inexperiencia (Hannan & Freeman, 1984) y a la improvisación sin rumbo Pina y Vieira (2003) citados en Díaz (2016), alternativas que pueden ser costosas si no se logra establecer un nuevo equilibrio que al menos compense el esfuerzo y recursos exigidos por el cambio.

Díaz (2016), retomando a varios autores, menciona que más allá de estas perspectivas, es ineludible afirmar que la mayoría de literatura entorno a este tema ha centrado su interés en los efectos que tiene el cambio en el plano del individuo, en especial de sus actitudes, emociones y resistencias y por supuesto en el comportamiento.

De forma complementaria, cabe destacar que los cambios vividos en las organizaciones suponen entonces un ejercicio analítico e interpretativo en donde se contemplen los efectos sobre las personas, en la actividad que desarrollan y en las modalidades de gestión de los cambios a disponer. El mundo al interior de una organización supone habitualmente la permanencia de elementos preexistentes (personas, espacios, sistemas, procedimientos, tecnologías), sin embargo, estos en muchos casos se redefinen, rearticulan, reposicionan o transforman en algún plano o grado según el nivel de impacto, extensión o grado de lo nuevo que se incorpora en una organización dando paso al cambio. Esto permite dar entrada en la discusión al concepto de Seguridad Psicológica (SP), la cual dada su naturaleza puede explicar varios sucesos ocurridos con el individuo en materia de cambio. Aguilar et al. (2023) citando a Schein y Bennis (1965), afirman que la SP es indispensable para lograr que los individuos se sientan seguros y habilitados para cambiar el comportamiento que permita responder a los desafíos organizacionales, entendiendo los desafíos organizacionales como los obstáculos o situaciones que pueden dificultar el rendimiento, que pueden ser novedosos, y que deben ser superados para lograr la adaptación, la mejora y la competitividad del individuo y de la organización. Por su parte, Gutiérrez (2018), define la SP como el sentirse libre de mostrar y emplear el sí mismo, sin miedo a enfrentar las consecuencias negativas en la autoimagen, el status o la carrera laboral.

La mayoría de los individuos que se encuentran inmersos en dinámicas organizacionales trabajan en entornos desafiantes y dinámicos, donde las investigaciones en Psicología del Trabajo han demostrado que estos entornos exigen cada vez más al individuo una toma de decisiones precisa, una minimización de errores y una apuesta por prácticas que lleven a procesos de innovación y mejora constante. Dichos aspectos, correlacionan la SP en uno de sus atributos, el cual permite superar la defensa o ansiedad de aprendizaje, así como lo menciona Schein (1970) y también lo relacionado con el poder o capacidad que tienen los individuos para mostrarse y

desempeñarse sin temor a las consecuencias; empero ¿Qué implica esto en los procesos de cambio? Vale la pena preguntarse esto, dado que la SP terminaría siendo un proceso facilitador en la medida en que, si se tiene, le permitirá al individuo inmerso en el cambio arriesgarse y asumirlo sin temor a lo que pueda ocurrir, es decir desde la confianza y dando cuenta de un alto nivel de noción de equipo y de apoyo interpersonal.

Cabe en este sentido destacar que la SP en los equipos puede impactarse de forma favorable si existen relaciones positivas o las también llamadas de alta calidad, las cuales según Carmeli et al. (2019) citada por García-Rubiano y Forero-Aponte (2018), tienen dos dimensiones que se hace importante mencionar: La primera de ellas hace referencia a las *capacidades*, las cuales le permiten a las personas intercambiar información, hacer explícitos problemas, ser creativos, tener un desempeño innovador y ser reflexivos, y la segunda dimensión es la *experiencia*, la cual permite a las personas sentirse valoradas y conectadas para superar la incertidumbre, siendo este último elemento un aspecto crucial a la hora de hablar de procesos de cambio, ya que la incertidumbre es entendida como la falta de certeza o conocimiento sobre el cambio incluyendo una dificultad para predecir lo que va a suceder. Es decir que, si la incertidumbre aparece se presenta una sensación de falta de seguridad y se puede dar paso a la resistencia o al miedo. Es así, como en este punto una adecuada gestión del cambio mitigaría la incertidumbre y facilitaría los procesos de adaptación en los individuos.

Por otro lado, la SP puede ser necesaria como una de las posibles soluciones para mitigar el estrés laboral en un entorno de cambios. El estrés según el Modelo de Demanda- Control propuesto por Karasek y Theorell retomados por García-Rubiano y Forero-Aponte (2018), indican que las reacciones que puede tener un individuo frente al estrés son el resultado de altas demandas laborales y poco margen de decisión, lo cual podría reducirse o mitigarse otorgándole al individuo control sobre sus decisiones y retribuyéndole su trabajo en términos de seguridad, estima, salario, entre otros, propiciando la SP.

Nuevamente García-Rubiano y Forero-Aponte (2018), mencionan que el concepto de estrés ha tenido diversas miradas, algunos autores lo han reconocido como el término que hace referencia a las múltiples reacciones que tiene el organismo ante las dificultades o exigencias del medio y otros lo han abordado como el estado emocional negativo acompañado de cambios fisiológicos y percepción del sujeto según las exigencias.

Complementariamente, un estudio realizado por Dahl (2010), y retomado por García-Rubiano y Forero-Aponte (2018), evidenciaron que el cambio organizacional aumenta el riesgo de que los individuos vivencien estrés negativo; los resultados mostraron que los cambios organizacionales significativos se asociaron con problemas de salud especialmente en las organizaciones que tienen cambios amplios y simultáneos. Estos resultados podrían explicarse desde las características de los procesos de cambio, en donde estas podrán afectar la forma como los empleados reaccionan viéndose implícito el capital social y el contrato psicológico entre las partes.

Para estos efectos, se hace necesario hablar de este último constructo y algunas de sus concepciones, el cual desde la ciencia social es definido como las expectativas y creencias tácitas del empleador y del empleado comprometidos en una relación laboral (Tena, 2011), de igual manera, esta autora retoma a Argyris (1960), la cual lo define como el proceso social por donde se llega a las percepciones de ambas partes de la relación laboral, siendo un producto de la cultura organizacional informal. Desde estas perspectivas se hace preciso señalar la presencia del contrato psicológico en la dinámica suscitada entre el individuo y la organización con relación a las expectativas, deseos, visualizaciones y creencias puestas sobre la mesa en un proceso de cambio, donde inevitablemente puede darse la ruptura del contrato psicológico, la cual “es una experiencia subjetiva referida a la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus obligaciones y promesas (Topa y Palací, 2004).

En contraste con lo anterior, se menciona otro de los atributos que habilita la mitigación del estrés y es la creación de significado, la cual según Rodríguez et al. (2018), quienes retomando a varios autores indican que es un elemento que puede ayudar a los trabajadores a superar el estrés y a tener una disposición favorable frente a los eventos adversos como lo puede ser el cambio organizacional. Asimismo, Van Den Hauvel (2013) citado por Rodríguez et al. (2018), definen la creación de significado como la capacidad para reunir e integrar diferentes situaciones que sean desafiantes o complejas de procesar alineadas en la percepción personal, usando una reflexión a partir de los valores del individuo. Esto, tendría una relación positiva con actitudes favorables hacia el cambio tales como: la disposición, la apertura y el compromiso efectivo, lo cual permitirá reducir las discrepancias entre la valoración desafiante, valores y creencias de un individuo, lo que entregaría un sentimiento de valoración y una mejor adaptación a eventos ambiguos y estresantes.

Más allá del cambio: su efecto en el desempeño, la motivación y la creatividad

Desde la perspectiva de cambio organizacional se hace preciso hablar sobre desempeño, el cual es definido por Motowildo (2003), como el valor total esperado de los episodios conductuales que un individuo lleva a cabo durante un período estándar en una organización, siendo entonces una propiedad del comportamiento que ocurre a lo largo de un período de tiempo y es el valor esperado para la organización. Esta definición permite el análisis y diferenciación entre comportamiento y desempeño, siendo el primero de ellos lo que las personas hacen y el segundo el valor organizacional esperado de lo que las personas hacen.

De esta manera y retomando lo anterior, el desempeño ha sido definido como el conjunto de acciones y comportamientos que los individuos exhiben en su trabajo. Dicha definición pone énfasis en lo que la gente hace en el trabajo más no en los resultados de esas acciones.

Por otro lado, el desempeño en un puesto de trabajo según Chiavenato (2011), es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores que influyen en él como lo son: el esfuerzo individual, el valor de las recompensas, la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las capacidades del individuo y las percepciones en cuanto a la función.

Por su parte, De Faria (2005), define el desempeño de cada individuo como las consecuencias o resultados del comportamiento en relación al cargo que ocupa, las tareas, funciones, actividades o inactividades, que dependen de un equilibrio o regulación entre el individuo y la organización. Así que, se puede corroborar que este atributo se encuentra mediado por diferentes elementos y que el cambio en alguno de ellos generará afectación en el individuo. Los cambios organizacionales impactan en su gran mayoría las actividades, el contenido de los cargos y en muchas ocasiones el nivel a atribución o autonomía que la persona tiene en su puesto de trabajo, por lo cual se puede considerar un binomio relacional entre los cambios y el desempeño.

De forma complementaria se encuentra Bautista Cuello et al. (2020), quienes definen el desempeño laboral como las agrupaciones que hacen los empleados en pro del logro de metas u objetivos propuestos acorde a lo que necesita la empresa para alcanzar el éxito esperado. También Bautista Cuello et al. (2020), retoman lo mencionado por Palmar et al. (2014), quienes definen el desempeño como la respuesta derivada al cumplimiento de las tareas asignadas de manera óptima

de acuerdo a las demandas de la organización. Estas definiciones se enfocan entonces, en la forma cómo se realiza el trabajo incluyendo elementos como la calidad, eficiencia y eficacia.

El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente, por eso el cambio parece ser la única constante en nuestras vidas. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, es decir, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. En relación a esto, hoy en día las opiniones hacen hincapié en el desempeño organizacional más que en el desempeño individual. El cambio en una organización es como empujar una masa cualquiera, la misma se opondrá al movimiento, pero si se aplica la fuerza en el lugar y con la magnitud adecuada, se le conseguirá mover (García, 2010).

Ahora bien, al ocuparse del tema del desempeño, se hace necesario mencionar el constructo de productividad, el cual según Prokopenko (1989), se define como “la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos” (p. 3). Este concepto está cada vez más vinculado con la calidad, exigiéndose un análisis del término desde el punto de vista social y económico, teniendo en cuenta la incidencia de las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento, los cuales pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas y en la puesta en marcha de los procesos entre otros.

La productividad es de naturaleza sistémica, es decir, no está determinada por un solo factor, sino que son muchos elementos los que influyen para determinar el nivel de productividad de una empresa. Se pueden encontrar factores internos sobre los cuales las organizaciones ejercen alguna influencia y factores externos que no dependen de la empresa pero que de igual forma determinan el comportamiento de su productividad, entre los factores más importantes se destaca el recurso humano (Fontalvo et al., 2018).

La definición de productividad es compleja, según Maldonado (2017) mientras más diversos sean los objetivos de una organización, más diferentes serán sus concepciones de productividad. El proceso de transición se caracteriza por la incertidumbre, “la misma tiene un impacto directo en el desempeño y motivación de las personas afectadas, lo que genera reacciones de la más variada magnitud; que al no ser atendidas pueden dificultar el camino hacia el objetivo deseado” (Maldonado, 2017, p. 363), es así, como el proceso de cambio está más propenso a fracasar.

La satisfacción en el trabajo es una percepción estudiada especialmente por tres disciplinas: la psicología, los recursos humanos y la economía (Salazar, 2019). Desde el enfoque acogido por la psicología se ha intentado indicar la razón de tener diferentes niveles de satisfacción entre empleados que ejecutan la misma labor, la cuestión principal es saber lo que los empleados piensan de su empleo. Desde la mirada de los recursos humanos se han centrado los esfuerzos en la indagación de beneficios y circunstancias para salvaguardar a los empleados satisfechos, y, por lo tanto, desplegar mayores tasas de productividad en las organizaciones partiendo de la noción de que los empleados satisfechos son más productivos. Finalmente, en el caso de la economía, la contribución se basa en la evaluación de los factores del empleo que componen esta noción de satisfacción (Salazar, 2019, citando a Morales, Magaña y Surdez, 2007).

En la actualidad el término de satisfacción sigue siendo el protagonista de un gran número de investigaciones; sin embargo, no ha aparecido hasta el momento un modelo que pueda explicar en la totalidad el constructo.

Salazar (2019) nuevamente retomando a Hegney et al. (2006), señala que la satisfacción laboral en el ámbito organizacional se termina por las relaciones o interacciones entre los individuos; en efecto, la relación entre el medio laboral y los empleados es una constante. Seguidamente, Staw y Ross (1985) citados en Salazar (2019), la define como la congruencia entre las personas y el puesto que ocupa, puede ser intrínseca y extrínseca, la primera de ellas se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como prestaciones y salario.

Las anteriores perspectivas han sido interesantes; sin embargo, no existe una teoría que releve la complejidad total de lo que hace al empleado menos o más productivo, sin embargo, una alternativa en la cual coinciden la mayoría de los autores es en la combinación de algunos de los postulados como por ejemplo establecer que la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, pues lo contrario generará malestar y sentimientos que conllevan a un desempeño deficiente.

Ahora bien, en el abordaje de las organizaciones y dada la necesidad apremiante de las compañías por ser competitivas en un entorno cada vez más cambiante, se hace necesario hablar de la generación de valor y por consiguiente de la innovación.

Innovar, proviene del latín *innovare* que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades Medina y Espinosa (s.f) citados en Garzón e Ibarra (2013), el término es usado por primera vez por Shumpeter en el contexto económico al explicar el crecimiento y los ciclos económicos de los años 30 y 40. Bajo esta perspectiva la innovación es entendida como un fenómeno que se genera en la sociedad donde ocurren cambios institucionales y organizacionales (Pavitt, 1988 citado en Celedón, 2016).

La innovación actualmente es entendida como un proceso social, donde el crecimiento científico y tecnológico ha sido importante; pero también otros factores como el entorno, la naturaleza de los cambios y los actores involucrados. Por su parte Bunge (1989) citado en Garzón e Ibarra (2013) indica que el término comparte sus inicios en las ciencias sociales y en las ciencias exactas, ya que es el resultado de ambas disciplinas con una mezcla de actitud creativa. Complementariamente se encuentra Adair (1992), quien citado por Garzón e Ibarra (2013), define innovación como la producción de algo nuevo, sea una idea, una metodología o instrumento que se pueda ejecutar.

Agregando a lo anterior, Rodríguez y Quintero (2022), definen el término como la capacidad que tienen las organizaciones para fortalecer sus habilidades para diseñar u optimizar productos, servicios, procedimientos y estructuras organizacionales de forma única, aportando un mayor valor tanto a sus clientes como a la propia compañía, esto, permite correlacionar conceptos como aprendizaje y conocimiento en la indagación teórica de este concepto.

Considerando que tanto el cambio como la innovación van siempre de la mano, no se puede dar el uno sin el otro y ambos se están desplegando en un entorno conocido como sociedad del conocimiento, la cual es definida por Mateo (2006), como la expresión que hace alusión al saber y conocimiento que gobierna y condiciona la estructura y composición de la sociedad actual y que también son mercancías e instrumentos que determinan el bienestar y progreso de los pueblos. El conocimiento siempre ha tenido un papel destacado en la sociedad y su incidencia es determinante en todas las actividades por sencillas que parezcan.

Innovación es entonces un conocimiento operativo aplicado a los mercados o procesos administrativos, de producción y comercialización que ha tomado más fuerza como variable causante del cambio y especialmente del cambio tecnológico Turriago (2018). A todo esto, no cabe duda de que en la actualidad la tecnología es parte esencial de los contextos organizacionales y por

ende guarda estrecha relación con la innovación y su consideración desde la perspectiva de cambio organizacional.

Claves mínimas para transformar: modelos y estrategias esenciales para gestionar el cambio

Como se ha evidenciado durante los párrafos anteriores, es importante reconocer que, al hablar de cambio organizacional, debe tenerse en cuenta que no es un concepto que solo se relaciona con la tecnología, los procesos o estructuras, sino que a su vez tiene como centro las personas, entendiendo que con ellas se trabaja para lograr una transformación en las actitudes y comportamiento, es fundamental implementar estrategias que permitan transitar el cambio. Hoy en día, las organizaciones necesitan empleados que, además de contar con diversas competencias, mantengan una disposición proactiva hacia el aprendizaje (Maldonado, 2017).

Es así, como para el proceso de cambio organizacional según Sung y Kim (2021), retomados por Caicedo y Briceño (2022), se debe tener como base una estrategia que movilice, que logre la participación activa de los empleados, para reducir la posible resistencia al cambio; aspectos como el liderazgo, las estrategias de comunicación y de ser necesario las metodologías formativas son necesarias para generar un intercambio de conocimientos que a su vez deriven en la eficiencia, la generación de nuevas ideas, comportamientos, habilidades e incluso creatividad para estar en capacidad de innovar, es decir, la comunicación y el liderazgo son fundamentales en el proceso.

Retomando entonces el concepto mencionado en párrafos anteriores, es importante centrarse en la resistencia al cambio, la cual según Smith (1996) citado en Pérez (2014), se define como la oposición hacia las transformaciones enfocadas en cambiar el statu quo del entorno organizacional. Otros de los autores que definen la resistencia al cambio son Labarca et al. (2011), los cuales consideran importante tener en cuenta la resistencia al cambio individual y la resistencia al cargo organizacional, la primera, originada ya sea por la sensación de pérdida de costumbres, miedo o inseguridades, y la resistencia organizacional, evidenciada por una sensación de pérdida del conocimiento de la estructura, un enfoque con poca apertura al cambio, el conocimiento o relaciones estables con los equipos e incluso sensación de amenaza por los recursos que deleguen para el proceso de cambio organizacional.

En concordancia con lo anterior, autores como Dent y Goldberg (1999) y Evans (2001) citados en Rodríguez y Mladinic (2016), refieren que la resistencia no radica estructuralmente en las personas, sino que puede ubicarse como resultado de un conflicto de intereses y de la falta de un ambiente que propicie y apoye el proceso de cambio organizacional. Empero, cualquiera que sea la naturaleza de la resistencia al cambio organizacional o los factores que puedan influir para que esta se presente, es necesario que en el instante que se perciba se generen estrategias para mitigarla, ya que se considera como uno de las principales razones por las cuales puede fracasar un proceso de cambio, en este caso organizacional. Asimismo, si está se presenta, puede afectar la innovación, la productividad, calidad de resultados e incluso el clima laboral dentro de una compañía (Kotter y Cohen, 2003 citados en Pérez, 2014).

En esta misma línea, se debe relacionar el concepto de resistencia con el proceso de adopción y adaptación al cambio, que según Rivera (2013), son influenciados por 3 variables las cuales determinan la naturaleza del cambio: el tipo, el tiempo y el proceso. La primera relacionada con la manera en cómo la organización hace frente a los cambios, dependiendo si el cambio es deseado, en el cual la organización estaría en cierta medida preparada para afrontarlo o por el contrario si es un cambio que se dé por obligación o a raíz de causas externas se tendría un enfoque más reactivo, sin planeación previa e incluso generando incertidumbre. En cuanto a la segunda variable que es el tiempo, puede clasificarse en adopción y adaptación rápida, moderada o lenta. Y, por último, en relación con la tercera variable que permea los procesos, se refleja en la modificación de estructuras, recursos, estrategias o procesos mismos dentro de la organización.

En este sentido las organizaciones tienen la opción de desarrollar procesos para abordar las influencias que interfieren en un cambio organizacional, desde la aceptación o la negación; una adopción negativa implica no hacer nada para gestionar el cambio; sin embargo, una adopción positiva favorece la adaptación y la percepción del cambio como parte de la dinámica organizacional.

Es así, como al tener identificado el factor humano como parte fundamental dentro de un proceso de cambio organizacional, se hace importante mencionar que una comunicación acertada podría mitigar la resistencia de los empleados y/o demás actores durante los procesos de cambio organizacional facilitando su proceso de adaptación (García et al., 2013; Parra et al., 2019). Por esto, el proceso de comunicaciones dentro de una compañía es considerado como un medio donde se realiza intercambio de información entre diferentes emisores y receptores al interior de las

organizaciones. Es común el uso de símbolos que ya han sido aceptados y naturalizados dentro de la cultura (García et al., 2013 citando a Monge 2008), incluso según Trahan (2006) retomado por Arras et al. (2008), existen fundamentos que indican que la comunicación se usa también como una forma de poder, cuando se busca influenciar o incidir en el compromiso o comportamientos para alcanzar un objetivo común o un mejor desempeño dentro de los cambios organizacionales.

En este mismo sentido, Chan y Mauborgne (2003), plantean, que si los procesos de innovación y gestión de cambio no son claramente socializados y entendidos por los miembros de la organización, se corre el riesgo de que los empleados pueden trasladar sus dudas e inconformidades con los clientes, lo que lleva a generar un clima de desconfianza frente a la organización. Es así, como cobra sentido, la necesidad de que la comunicación interna sea un pilar fundamental en las estrategias para gestionar y apoyar a la organización durante los procesos de cambio, ya que, por medio de esta se logra favorecer lo necesario para construir un entorno y una cultura organizacional alineada con la adaptabilidad y la competencia para el mercado, minimizando la resistencia (Muñoz et al., 2017).

Sin embargo, no es solo comunicar sino la forma cómo se debe gestionar dicha comunicación, como lo menciona Pérez (2014), es indispensable en un proceso de cambio una comunicación transparente del cambio que incluya el para qué, por qué, cómo, cuándo y qué se espera con él. Todo esto para lograr la alineación de las personas partícipes en el cambio, como con los objetivos de la compañía, buscando mitigar las posibles resistencias en los grupos y dicha comunicación se puede gestionar con el apoyo de los agentes de cambio.

Zimmermann (2000), argumenta que todos somos agentes de cambio en potencia dentro de las organizaciones de las cuales participamos, sean familiares, sociales, empresariales, entre otras, es decir, el cambio está inmerso en todo lo que nos rodea, por eso, al tener la oportunidad de enfrentarnos a un cambio, podremos asumir que estamos en capacidad de producir y participar activamente en los cambios que se dan externamente.

Por su parte García (2010), refiere que un agente de cambio puede definirse como la persona que tiene la capacidad e influencia para desarrollar dentro de una empresa acciones, actitudes o procesos que ayuden a transitar un proceso de cambio de la manera que se espera. Asimismo, cuenta con la competencia y aptitud para movilizar los cambios en relación a las personas impactadas, ya sea de manera individual, grupal u organizacional, por medio de acciones enfocadas en aportar, crear o mantener confianza, generando un buen clima dentro de los equipos; este poder

de influencia o liderazgo puede ser innato o en otro caso conferido por la empresa. Otra de las tareas de un agente de cambio, es ser el

puente entre los líderes del cambio y el resto de impactados, para aportar a la consecución de objetivos (Labarca et al., 2011). En otras palabras, la responsabilidad que tiene un agente de cambio es servir de apoyo a los individuos impactados por el cambio, siendo movilizador de la creación de consciencia sobre la necesidad del cambio y de cómo aceptarlo de manera positiva (Díaz, 2002).

Para Alarcón (2011), un agente de cambio debe tener conocimiento de los roles que puede desempeñar desde su participación, para esto, se han identificado 3 principales: i: Rol facilitador del cambio, ii: Rol facilitador de aprendizaje y iii: Rol de red de comunicación, dichos roles con foco en las personas, para que durante el proceso de cambio organizacional puedan sentirse seguras, escuchadas, mitigar su incertidumbre y aportar en sus herramientas para adoptar y adaptarse al cambio (Robbins, 1996).

Es por eso que el proceso de cambio requiere un agente de cambio que desde su rol esté entrenado para liderar a los grupos que hacen parte del cambio, ya que este, está encargado de proveer e impulsar los nuevos valores, aptitudes, comportamientos o habilidades necesarias para la adaptación al proceso de cambio, a través de la identificación e internalización propia de los mismos. Con esta figura se espera entonces que los miembros de la organización sientan esa misma identificación y se alcance la misma comprensión, identificación e incorporación (López et al., 2013).

Discusión

El cambio organizacional ha sido ampliamente estudiado desde diversas corrientes, lo que ha permitido construir una comprensión más rica y matizada del fenómeno. Sin embargo, esta variedad también evidencia tensiones conceptuales y prácticas que aún persisten. Por un lado, existe un consenso sobre su inevitabilidad, como lo proponen Wilches y Bolívar (2007), Lewin (1943) y Suárez Campas et al. (2020), quienes asocian el cambio con el progreso y la adaptación. Pero este enfoque lineal y funcionalista es cuestionado por autores como Hannan & Freeman (1984), quienes advierten que el cambio no siempre representa avance, y que puede convertirse en un estado permanente de inestabilidad. Esta mirada crítica sugiere no solo pensar el cambio como no solo como necesidad adaptativa, sino también como una fuente potencial de desgaste si no se gestiona con criterios de sostenibilidad humana y organizacional.

Respecto a los tipos de cambio, se observaron distintos enfoques complementarios, mientras algunos autores destacan la planificación estratégica, otros indican la necesidad de responder con agilidad a lo inesperado. Este sería el caso de Burnes (2005), Nesterkin (2013) y Sandoval (2014), quienes plantean una distinción entre cambio planeado y emergente, mientras que Delfin (2019), introduce los conceptos de cambio reactivo y anticipatorio. Para el caso de Romero et al. (2013), proponen el cambio evolucionario y revolucionario, los cuales revelan una tensión fundamental entre la intencionalidad y la contingencia.

En esta línea de ideas, Fenzel (1993) citado en Pacheco (s.f.), profundiza aún más al proponer una tipología basada según la naturaleza del cambio, la cual puede ser de tipo formal, transcendental, inconsciente o dialéctico. Esta clasificación muestra que el cambio no solo tiene que ver con su forma o velocidad, sino también con las lógicas de poder, cultura y sentido que lo sustentan.

Es así como, el cambio se relaciona con diversas variables que se movilizan dentro de la organización y generan impacto en las personas, dentro de estas variables se encuentra la cultura organizacional, frente a la cual surgen puntos de consenso importantes como es el caso de Schein (1970) y Valle Álvarez et al. (2017), los cuales la conciben como un sistema aprendido que puede evolucionar mediante procesos de aprendizaje organizacional. De forma similar, Chávez e Ibarra (2016), complementan esta idea indicando que la flexibilidad cultural es un requisito para que el cambio no se perciba como amenaza, sino como una necesidad adaptativa. En este sentido, el

cambio no sería solo a nivel de la organización enfocada en resultados sino en relación a las personas y procesos.

Otra de las variables que se ha relacionado con el cambio es el aprendizaje organizacional, el cual según Garzón (2013), Moreno y Gómez (2023) y Bohórquez (2013), es clave para que el cambio no solo sea implementado, sino también comprendido e interiorizado por las personas. De forma similar, Moreno y Gómez (2023), apoyan esta afirmación al proponer que una organización que aprende es una organización que cambia y se redefine, confirmando que el aprendizaje es la vía para la sostenibilidad de las organizaciones en entornos de alta incertidumbre como lo que suscita un proceso de cambio.

Asimismo, la literatura revisada parece subestimar constantemente la brecha entre lo prescrito y lo vivido en los procesos de cambio. Aunque se reconoce el impacto emocional y psicológico en las personas, como señala Díaz (2016), retomando a Kiefer (2005), Leplat (2004), Goleman (1995), y Espinosa y Salgado (1999), es importante reconocer una mirada psicofisiológica de las emociones, ya que afirman que estas pueden convertirse en impulsoras o detractoras del cambio; en este sentido, las estrategias propuestas se han venido enfocando más en lo estructural que en lo experiencial. Pese a la creciente importancia atribuida al aprendizaje organizacional y a figuras como agentes de cambio, aún se evidencia una articulación inestable entre estos elementos y las condiciones reales de trabajo. En muchos casos, la resistencia es tratada como una disfunción en lugar de una respuesta legítima a procesos de cambio.

Así pues, durante la gestión de un proceso de cambio, no sólo se debe tener en cuenta los factores organizacionales sino también el impacto a nivel de personas como se ha venido mencionando, Maldonado (2017), advierte que los procesos de transición mal gestionados generan incertidumbre, lo que impacta directamente en el rendimiento y la productividad en la cual el recurso humano es uno de sus principales motores (Prokopenko, 1989; Fontalvo et al., 2018).

En este sentido, la seguridad psicológica se vuelve un impulsor del proceso de cambio, tal cual como lo señala Aguilar et al. (2023) retomando a Schein y Bennis (1965) y Gutiérrez (2018), al ser un componente importante que permite a las personas mitigar el temor al cambio, que si no es gestionado, puede desencadenarse en la vivencia de estrés laboral, al evidenciarse cuando el individuo tiene una alta demanda y bajo control, dichos aspectos son comunes en contextos de transformación y cambio según lo explican Karasek y Theorell citados por García- Rubiano y Forero-Aponte (2018).

Otro de los conceptos que puede identificarse tanto como uno de los impulsores del cambio organizacional así, como el resultado de este, es la innovación, varios autores como Medina y Espinosa (citados en Garzón e Ibarra, 2013), Bunge (1989) y Rodríguez y Quintero (2022), coinciden en que esta no solo es un proceso técnico o creativo, sino una capacidad organizacional asociada al aprendizaje, el conocimiento y la forma como se gestiona el cambio; convirtiéndose en uno de los vehículos que activa procesos innovadores y que genera resultados.

Otro de los conceptos relacionados al cambio es la satisfacción laboral, la cual según Salazar (2019), está determinada por la interacción entre el trabajador y su entorno. Por su parte, Salazar (2019) retomando a Hegney et al. (2006) y Staw y Ross (1985), complementan esta idea señalando que la coherencia entre el trabajador y su puesto de trabajo es la clave para generar apertura, compromiso y adaptación frente a los procesos de cambio organizacional.

En síntesis, pese a que se valora el papel de la innovación, la productividad y la satisfacción laboral como resultados deseables del cambio, se evidencia poco énfasis sobre cómo estas variables pueden también ser aprovechadas para justificar intervenciones que no siempre consideran el bienestar de las personas. En este escenario, se hace imprescindible una visión más crítica y humana del cambio, que no solo lo comprenda como una exigencia adaptativa, sino como un proceso profundamente emocional, ético y político.

Finalmente, las organizaciones pueden verse afectadas por los cambios organizacionales; razón por la cual, desde su naturaleza y procesos internos deben garantizar condiciones mínimas que apalanquen los procesos de cambio y acompañen a las personas en su transición. Los autores concuerdan en que uno de los elementos que debe acompañar los procesos de cambio son las estrategias de comunicación (Pérez, 2014; Muñoz et al., 2017), las cuales deben ser claras, transparentes y alineadas con la cultura (García et al., 2013 citando a Monge 2008), con el objetivo de que mitiguen las resistencias que pueden aparecer. Por su parte, autores como Zimmermann (2000), García (2010) y Labarca et al. (2011), hacen énfasis en la importancia de contar con agentes de cambio, vistos desde el liderazgo. Así pues, mientras que Díaz (2002), sugiere que la figura de agente de cambio tiene como tarea apoyar a las personas impactadas por el cambio en la comprensión de la necesidad de este, flexibilizarse y aceptarlo positivamente; López et al. (2013), refiere que los procesos de cambio requieren que el agente de cambio esté en la capacidad de liderar, entregar herramientas e impulsar los nuevos valores, aptitudes, comportamientos o habilidades que se requieren para la adaptación, asimismo, la identificación e internalización de la

nueva forma de hacer las cosas, siendo esto es un factor que apalancaría la movilización hacia el cambio.

De este modo, la comunicación no es solo la transmisión de información, sino un medio de construcción de sentido, y la figura de agente de cambio no solo moviliza acciones, sino también emociones, vínculos y significados que habilitan o no un proceso de cambio organizacional.

Conclusiones

El cambio puede considerarse como un factor inherente al ser humano. Dentro de las organizaciones, que constituyen el entorno donde las personas se desenvuelven, es importante reconocerlo en toda su magnitud. Esto implica comprender que el cambio o la transformación no ocurren de manera aleatoria, sino en respuesta a una necesidad. Por ello, su naturaleza puede ser interna o externa, dependiendo de las razones que lo impulsan, tales como la evolución o desarrollo de la compañía, la búsqueda de mantenerse en un entorno competitivo, la obtención de beneficios económicos o el incremento de eficiencias, entre otros. Estas razones también determinan el ámbito en el que se implementa el cambio, ya sea en las estructuras, los procesos, las tecnologías, la cultura o las personas, y la manera en que este es aceptado y adoptado.

Entendiendo esto, las personas representan una parte fundamental del proceso de cambio, ya que son el canal a través del cual se implementan las transformaciones dentro de la organización. En este sentido, *la cultura*, reflejada en los comportamientos y hábitos; *el aprendizaje*, vinculado con la apertura y capacidad de adaptación; y *el liderazgo*, relacionado con la movilización hacia el cambio, entre otros factores, adquieren un valor esencial en los procesos de transformación. Estos tres conceptos pueden visualizarse en dos vías: por una parte, como factores que se ven impactados durante el proceso de cambio y, por otra, como elementos movilizadores que lo impulsan. La cultura está representada desde el conjunto de elementos -hábitos, comportamientos, creencias y valores- que caracterizan a un grupo de personas, con los cuales ellas se identifican y están siempre propensas a transformarse a través del aprendizaje, por medio de este, dichos elementos pueden comprenderse, resignificarse y modificarse a lo largo del proceso de cambio; este, tendrá mayores probabilidades de alcanzar el objetivo propuesto si cuenta con el liderazgo como uno de sus pilares fundamentales, ya que, un liderazgo efectivo permite plantear y ejecutar acciones estratégicas que influyan y vinculen a las personas para que adopten el cambio de manera positiva.

El cambio organizacional impacta profundamente tanto a las personas como a las estructuras internas de las organizaciones, influyendo en cómo los individuos perciben, sienten y desempeñan su trabajo. Este proceso genera respuestas emocionales, cognitivas y conductuales que varían según el tipo de cambio implementado. En especial, el tipo de cambio discontinuo por ser más abrupto e incierto representa mayor desafío psicológico en comparación con los cambios continuos, puesto que rompe con lo conocido y aumenta la ambigüedad.

Cuando el cambio no se gestiona adecuadamente, puede generar consecuencias negativas como la resistencia, el estrés, las emociones incómodas y la ruptura del contrato psicológico. Estos efectos repercuten en el desempeño de las personas. Las emociones tienen un rol protagónico cuando se habla de cambio y dependiendo de su dirección e intensidad, pueden facilitar o dificultar el proceso. En este contexto, la seguridad psicológica emerge como un elemento clave para enfrentar el cambio, ya que promueve la confianza, la colaboración y la apertura al error, ayudando a mitigar el impacto del estrés y favoreciendo una adaptación óptima.

Finalmente, la literatura revisada señala una brecha entre la teoría y la práctica en la gestión del cambio, ya que muchas organizaciones continúan basándose en enfoques intuitivos y habilidades personales, en lugar de aplicar modelos estratégicos integrados. Esta desconexión afecta la actividad laboral y puede aumentar el riesgo de ruptura del contrato psicológico cuando no se cumplen las expectativas entre empleado y organización. Sin embargo, estrategias como la creación de significado permiten resignificar el cambio desde los valores individuales, fortaleciendo actitudes positivas como el compromiso, la apertura y la disposición a adaptarse.

El cambio organizacional influye directamente en variables como el desempeño, la satisfacción, la productividad y la innovación. Estas transformaciones no solo modifican los resultados, sino también los procesos y condiciones que los sustentan, impactando en las tareas, los roles y la percepción de estabilidad. Por esto, se requiere una gestión estratégica del cambio que contemple tanto los efectos visibles como los aspectos subjetivos que impactan la experiencia laboral y la percepción de influencia individual sobre los resultados.

En este sentido, el desempeño se concibe como una construcción dinámica influenciada por factores como el entorno de trabajo, la claridad de las metas, la estructura organizacional, la percepción de justicia y el grado de autonomía. Estos elementos se ven afectados por la forma en que se gestiona el cambio, lo cual también repercute en la satisfacción laboral. Esta última variable actúa como un mediador relevante entre el cambio organizacional y el desempeño, ya que los empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos y productivos, especialmente cuando perciben entornos laborales justos, equitativos y alineados con sus expectativas.

Asimismo, la innovación y la productividad emergen como dimensiones estrechamente vinculadas al cambio. La innovación no solo es consecuencia, sino también motor del cambio, y depende de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, la creatividad y la generación de conocimiento. Por su parte, la productividad, entendida como un fenómeno

sistémico, puede verse afectada por la desmotivación y la incertidumbre propias de los procesos de transformación. Cuando el cambio se gestiona inadecuadamente, puede afectar negativamente la motivación, el desempeño y la calidad del trabajo, lo que impacta directamente en el funcionamiento integral de la organización.

Como bien se menciona el cambio es un proceso natural y, con él, surge la resistencia, que puede presentarse por diversos factores individuales o colectivos. En este sentido, se reconoce que la resistencia debe ser prevista y gestionada en las diferentes etapas del proceso de transformación, ya que puede afectar aspectos como el desempeño, la productividad, los resultados e incluso el clima organizacional. Por ello, la gestión proactiva del cambio es fundamental dentro de las organizaciones, adoptar un enfoque con estrategias que aporten a mitigar las resistencias previstas, facilitar la adopción y adaptación al cambio, y promover la flexibilidad como una competencia integrada en los empleados, asegurando así una transición efectiva hacia nuevas condiciones.

Reforzando la importancia del factor humano dentro de los procesos de cambio, debe enfocarse entonces la mirada en que más allá de los modelos que existen para la gestión del cambio organizacional, es importante según la revisión realizada tener como base para cualquier estrategia que funcionan como facilitadores del cambio: la comunicación y los agentes de cambio, quienes ejercen liderazgo, ya sea por el rol que ocupan o de manera natural. Ambos factores están estrechamente ligados, ya que, el agente de cambio tiene la misión de facilitar el proceso, generar confianza, servir como puente y movilizar a través de acciones que permitan a los equipos transitar el cambio de manera tranquila. Dentro de sus acciones principales se reconoce la comunicación, ya que, esta juega un papel esencial dentro de este contexto, pues permite transmitir la visión, los beneficios, la necesidad, los objetivos y los logros del cambio para mitigar la incertidumbre, disminuir la inconformidad y fortalece la vinculación con el proceso de cambio, aportando a una adaptación proactiva. Es así, como una comunicación transparente, coherente y a tiempo y, un liderazgo movilizador es esenciales para influir positivamente en la percepción del cambio, facilitando un ambiente que reduzca la oposición y fomente la apropiación del cambio. De esta manera, el cambio organizacional se convierte en una oportunidad para mejorar la productividad, los resultados y la innovación, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la organización.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Aguilar, M. C., Fajardo, L. V., Manrique, A. M. & Camargo Escobar, Í. M. (2023). Una revisión sistemática sobre la seguridad psicológica: Características y retos. *Suma Psicológica*, 30(2), 49-63. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2023.v30.n2.6>
- Alarcón, D. (2011). Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. *Journal of Management*, 7(19), 97-107.
- Arras, A. M., Jáquez, J. L. & Fierro, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 418-434. <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-792-418-434>
- Baesu, C. & Bejinaru, R. (2013). Leadership Approaches Regarding The Organizational Change. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(2-18), 146-152. <https://annalsfeaa.usv.ro/index.php/annals/article/view/838>
- Barroso, G. & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42-47. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R. & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bohórquez, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229175015>
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>
- Caicedo, S. & Briceño, L. (2022). *La innovación organizacional y el cambio organizacional en la mejora de la productividad de una empresa* [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC <http://hdl.handle.net/10757/667097>
- Celedón Dangond, C. A. (2016). *Innovación y cambio organizacional: caso Colpensiones* [Tesis de posgrado]. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0656_CeledonDangondCA.pdf
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2003). *Proceso justo: La gestión en la economía del conocimiento*. Impact Media Comercial S.A.
- Chávez Martínez, J. D. & Ibarra, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158. <https://doi.org/10.36390/telos181.09>

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mc Graw-Hill/Interamericana
<https://anyflip.com/xivtx/obmd/basic>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9a. ed.). Mc Graw-Hill/Interamericana.
https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contreras, F. V. & Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- De Faria, F. A. (2005). *Desarrollo organizacional*. Limusa.
- Delfin, O. (2019). *El proceso de cambio en la organización*. Editorial COASFI
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 1-35. <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Díaz, J. (2002). *Resistencia al cambio en la estructura de las organizaciones*. [Tesis de maestría] Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/1007/1/1020148547.PDF>
- Espinosa, M. T. & Salgado, C. (1999). Cambio organizacional: sistemas de información y emociones. *Revista Gestión y Estrategia*, (15), 124-132.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1999n15/EspinosaE>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
<https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255>
- Font, I., Guidiño, P. & Sánchez, A. (2001). Poder y conflicto: aristas del cambio organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, (20), 62-73.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2001n20/Font>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E. & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60.
<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- García, J. (2010). *El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos*.
<https://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl3.htm>
- García, M., Arias, F. & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas*, 9(1), 81-95.
<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0001.06>
- García Rubiano, M., Rojas, M. F. & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. <https://acortar.link/3mOTUg>
- García-Rubiano, M. & Forero-Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 149-162. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>

- Garzón, M. A. & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología: Una revisión de literatura. *Dimensión empresarial*, 11(1), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714355>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Bantam Books.
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gutiérrez, M. (2018). *La seguridad psicológica como variable relevante en los equipos de innovación*. <https://acortar.link/QcBgxw>
- Gutiérrez, M. C. y Piedrahita, C. A. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio UdeA. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/260>
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana. <http://archive.org/details/organizacioneses0000hall>
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2011). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.31876/rcs.v12i1.25311>
- López, M. E., Restrepo, L. E. y López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.
- Loscos, F. y Boonstra, J. (s. f.). La gestión de las emociones en los procesos de cambio. *Harvard Deusto Business Review*, (299) 41-43. <https://acortar.link/xhmWMk>
- Maldonado, J. Á. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. <https://acortar.link/kEZ3qh>
- Marín, H. (2009). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9-27. <https://doi.org/10.31876/rcs.v10i1.25236>
- Martínez, A. P., Santamaría, A. E. & Guzmán, W. (2017). Una revisión al ejercicio del poder y el cambio organizacional en la E.F. *Revista Pensamiento Gerencial*, (5), <https://doi.org/10.24188/rpg.v0i5..704>
- Mateo, J. L. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor*, 182(718), 145-151. <https://doi.org/10.3989/arbor.2006.i718.18>
- Moreno, M. & Gómez, D. (2023). Cambio y aprendizaje organizacional, revisión documental. *Revista CIES Escolme*, 14(2), 27-49. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/464>
- Motowildo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski. (J. W. Inc., Ed.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. John Wiley & Sons.

- Muñoz, D. E., Pabón, M. V. & Valencia, B. C. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71. <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a5>
- Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594. <https://doi.org/10.1108/09534811311328588>
- Pacheco, P. (s.f.). *El cambio organizacional. Un enfoque hermenéutico* [UNEFA]. <https://acortar.link/DOXc0E>
- Pariente, J. L. (2010). *Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones*. 1-34. <https://bit.ly/4l17nEH>
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S. E. & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://bit.ly/4jZtbPO>
- Pérez, M. (2014). *Claves para el cambio organizacional: técnicas de gestión de resistencias* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia de Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/470>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*. OIT.
- Raineri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado. *Estudios Públicos*, 70, 201-230.
- Rivera, A. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Revista Gestión y Estrategia*, (44), 93-106. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Rivera>
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7a. ed.). Prentice-Hall. <https://bit.ly/44bWBUQ>
- Rodríguez, J. & Quintero, I. (2022). Capacidades de innovación empresarial en América Latina. Revisión de la literatura. *Ciencias Administrativas*, 10(19), 1-18. <https://doi.org/10.24215/23143738e096>
- Rodríguez, V., Carvajal, K. & Montenegro, N. (2018). Recursos laborales como predictores de actitud hacia el cambio organizacional y bienestar. *Revista de Psicología*, 27(1), 14-26. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2018.50737>
- Rodríguez, V. & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhē*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-5051201300040004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), 5-6. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>

- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 6(1), 47-67. <https://bit.ly/44cvo4D>
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Schein, E. (1970). *Organizational Learning: What is New?* Prentice-Hall. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf>
- Suárez Campas, M. S., Álvarez-Medina, M. T. & Vásquez-Torres, M. del C. (2020). La gestión de cambio organizacional: Variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>
- Tena, G. (2011). El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (15), 85-107. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224
- Topa, G. & Palací, F. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico?: Una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción Psicológica*, 3(3), 155-177. <https://doi.org/10.5944/ap.3.3.510>
- Toscano Del Cairo, C. A., Pazmay Ramos, S. G., Quiroz González, E., Muñoz Jaramillo, J. T., Forero Aponte, C., Vesga Rodríguez, J. J. & García Rubiano, M. (2020). *Compromiso y cambio organizacional* (J. J. Vesga Rodríguez y M. García Rubiano, Eds.). Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133419.2020>
- Turriago, A. (2018). *Innovación y cambio tecnológico en la sociedad del conocimiento*. 2a. Ed. Fundación Universidad de la Sabana.
- Valle Álvarez, A. T., Proaño Córdova, T. D. & Cruz Lascano, M. E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.
- Wilches, E. & Bolívar, L. (2007). *Cambio organizacional: una óptica psicosocial*. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2307/131496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. 2a. Ed. Abya-Yala.