

LA MARCADA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA IDENTIDAD LABORAL

María Camila Cabrera Hernández¹

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

Resumen

La gestión del cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización se adapta a nuevos retos, estrategias, roles, normas u objetivos, especialmente a nivel interno; con el fin de fortalecer su producción y/o resultados para hacerle frente a los constantes cambios que experimenta la sociedad. Este proceso es fundamental para el desarrollo de las empresas e influye totalmente en la identidad laboral de sus colaboradores.

En este artículo se presenta un acercamiento al núcleo de la gestión del cambio, como un proceso que al ser aplicado correctamente, beneficia a las empresas y a todo su equipo de colaboradores, ya que el cambio organizacional tiene una gran repercusión en la percepción, ideología e identidad del individuo en su trabajo; incentivándolo a crecer laboralmente y a repensar su papel en la organización, teniendo como punto de partida y de llegada, el compromiso, bienestar y desarrollo de su empresa y colaboradores.

Palabras claves: gestión del cambio, identidad laboral, bienestar, colaborador, empresa.

Abstract

Organizational change management is the process by which an organization adapts to new challenges, strategies, roles, norms or objectives, especially internally; in order to strengthen its production and / or results to face the constant changes that society experiences. This process is

¹ Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: camik99@hotmail.com

fundamental for the development of companies and totally influences the work identity of its collaborators.

This article presents an approach to the core of change management, as a process that, when applied correctly, benefits companies and their entire team of collaborators, since organizational change has a great impact on perception, ideology and identity of the individual at work; Encouraging you to grow professionally and to rethink your role in the organization, having as a starting and finishing point the commitment, well-being and development of your company and collaborators.

Key words: organizational change management, job identity, welfare, worker, company.

Introducción

Toda organización, empresa, industria o emprendimiento, se enfrenta continuamente a cambios sociales, políticos, económicos, ambientales o tecnológicos impulsados por la globalización y la modernidad de un mundo dinámico y altamente competitivo, que las obliga a reinventarse y desarrollar herramientas tangibles y especialmente intangibles, que les permitan mantenerse en el mercado y seguir creciendo. Por esa razón, muchas de estas herramientas intangibles, como la reputación, la confianza, la imagen y la identidad son analizadas y estudiadas de continuo para mantener su puesto en el mundo globalizado (Claro, 2019).

En ese orden de ideas, es preciso afirmar que el cambio organizacional es un aspecto inevitable para las organizaciones; Pérez, Vilariño y Ronda (2016) citan a Perlo (2011) para destacar que el cambio siempre ha sido inherente al ser humano, presentándose como una necesidad a nivel personal, social y grupal, por lo que las organizaciones deben adaptarse a los cambios para aumentar su capacidad de respuesta frente a las situaciones que se presenten.

Definir el cambio organizacional en un solo concepto es complejo: pues éste abarca, desde una situación sencilla como un cambio en la tecnología, hasta un proceso complejo como la cultura de una organización (Pérez de Armas et al., 2015). A su vez, el cambio organizacional puede considerarse como “un proceso observable por el cual las organizaciones pasan de un estado actual

a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad” (Salgado et al., 2018, p. 107), además de ser visto como “la modificación observada en la estructura de un sistema organizacional” (Porret, 2010, citado en Salgado et al., 2018, p. 108).

El abordaje de este tema se justifica en la necesidad de evidenciar la importancia del cambio organizacional en las empresas actuales y en cómo implementarlo sin generar mayores traumatismos, pues las organizaciones y sus miembros pasan por procesos de transformación constantes debido a varios factores, entre los que se encuentran la globalización del mercado, la difusión de la información y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral (López, Restrepo & López, 2013, citado en Salgado et al., 2018). Es debido a ese ritmo de vida dinámico de la sociedad globalizada, que los sistemas y las estructuras empresariales exigen al máximo a sus empleados para cumplir sus objetivos, tratando de adaptarse al cambio y focalizándose en la mayoría de las ocasiones exclusivamente en los resultados y los números de las ganancias, sin brindarles a sus colaboradores más recursos para lograrlo y en ocasiones hasta disminuyéndolos.

Esta situación ha provocado la generación de ambientes laborales en los que la competencia y la exigencia son primordiales; por lo tanto, los colaboradores se ven inmiscuidos en un constante presión, exigencia, tensión, cambios bruscos e incertidumbres (Salgado et al., 2018).

No obstante, en los últimos años han surgido otras organizaciones con un enfoque distinto, que independientemente del tamaño o el sector en el que se desarrollen, se han centrado en alcanzar sus objetivos y posicionarse en el mercado, potencializando los recursos con los que cuentan y en especial, el recurso humano, razón por la que han priorizado la gestión del cambio organizacional en pos de mejorar la producción y el bienestar de los trabajadores (Pérez de Armas et al., 2015, y Starke et al., 2011, citado en Pérez, Vilariño y Ronda, 2016).

El objetivo de este artículo es recopilar las estrategias que han resultado efectivas para la implementación de los cambios organizacionales y destacar el papel fundamental de la gestión de estos cambios, entendiendo que el camino hacia el éxito o el fracaso empresarial depende en gran medida de ello, debido a su incidencia en la mejora del clima organizacional, un aspecto vital para la productividad y el crecimiento de las empresas; así como para la formación de la identidad laboral de los colaboradores, la apropiación de los valores institucionales y el desarrollo de compromiso y lealtad hacia la organización.

El cambio organizacional nace como respuesta a la amenaza ambiental, y su principal objetivo es garantizar la aceptación social por intermedio del establecimiento de patrones de conducta aceptados en la empresa (Tarazona, 2017). Esta afirmación es soportada por Crisanto (2017), quien manifiesta que la gestión del cambio busca generar en la organización un tipo de cultura basada en el fortalecimiento de la eficiencia en sus colaboradores, con el objetivo de cumplir la visión de la Alta Gerencia. El clima organizacional generado por esta gestión del cambio busca promover la transformación entre los empleados para que se adapten a nuevos contextos, a partir de un proceso de enseñanza-aprendizaje diseñado por la propia organización.

Tafur (2017) cita a Arrazate (2003) para referirse al cambio como un estado por el que deben transitar todas las empresas, puesto que les permite generar nuevos métodos laborales que fortalecerán los lazos de la organización con su entorno; así mismo, cita a Meléndez (2012) para agregar que el cambio no se produce de una sola forma, sino que ésta puede tener varias etapas o fases que poseen su propio desarrollo e intervalo de tiempo. Para lograr el éxito del cambio en la organización, es menester quebrar el antiguo *status quo* para trasladarse a uno nuevo y volverlo permanente.

Cabe destacar que, como se mencionó anteriormente, las organizaciones actuales empezaron a priorizar el bienestar y el compromiso de sus colaboradores para aumentar la producción y generar más ganancias. En este contexto, los trabajadores se convierten en un cliente más, al que hay que garantizarle todas las comodidades para que pueda desarrollar su trabajo y aumenten su compromiso y fidelidad con la empresa. Se tiene en cuenta que un empleado comprometido y fiel a su empresa puede generar más producción y, por ende, más ganancias.

En ese orden de ideas, es preciso afirmar que los principales objetivos de este artículo son: identificar los aspectos que hacen de la gestión del cambio un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones, defender la tesis sobre la influencia del cambio organizacional en el desarrollo positivo y negativo de las empresas y, por ende, posicionarlo como un valor que se debe considerar a la misma altura del producto y/o servicio que ofrece.

¿Por qué la gestión del cambio es fundamental para el clima organizacional?

Un elemento fundamental a la hora de medir el crecimiento y la efectividad de cualquier compañía es el clima organizacional, ya que los colaboradores son los principales actores en su desarrollo y todos los esfuerzos que se dirijan al diseño de planes y estrategias organizacionales que permitan fomentar en ellos un sentimiento de bienestar, tranquilidad y compromiso con la institución, aumentarán la producción y garantizarán su fidelidad.

Para Montalvo (2017), el clima organizacional posee una marcada influencia en muchos factores que son objeto de evaluación por parte de las organizaciones, tales como: la satisfacción laboral, autonomía en el trabajo, relaciones interpersonales, beneficios y recompensas laborales, logros de metas, productividad, motivación, comunicación, compromiso laboral, integración, consideración hacia los colaboradores, estímulos y recompensas, retroalimentación, calidad y eficiencia de las actividades, participación laboral, capacidad y ejecución de la toma de decisiones.

Todos estos factores hacen parte del desarrollo y la cotidianidad de la organización, donde la constante interacción de trabajadores, empleadores y directivos genera un ambiente marcado por un mismo objetivo, aunque con diferencias en las perspectivas.

Por otro lado, el clima organizacional permite medir el grado de gestión que tiene una empresa sobre sus colaboradores, y valorar la eficiencia de las herramientas utilizadas para lograr los objetivos trazados (Quintero, 1995, citado en Zanabria, 2018), facilitando que los empleados aumenten su desempeño y compromiso laboral. Esto es porque el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo, pueden constituir su personalidad” (Zanabria, 2018, p. 7).

Para mejorar el clima organizacional de una empresa, es necesario que se lleve a cabo una adecuada gestión de cambio. Tarazona (2017) lo explica de la siguiente manera:

“La gestión del cambio va desde un estado inicial caracterizado por la crisis o estancamiento, hacia uno de superación del estado anterior. Al respecto, también existe consenso en señalar el papel predominante del liderazgo y la comunicación. Se puede inferir fácilmente sobre la modificación de las estructuras de una organización, que traen

consigo nuevas condiciones laborales y por tanto la suma de factores materiales, organizacionales y de gestión son reconocidos sin duda como factores que modelan el clima organizacional (p. 79)”

En la gestión del cambio se destacan aspectos como el liderazgo y la comunicación, que sin duda son vitales para el desarrollo de cada empresa. El liderazgo permite guiar a los colaboradores hacia un objetivo en común, además de mejorar su capacidad en la toma de decisiones en tiempos de crisis, así mismo, les permite asumir de mejor forma el cambio organizacional, teniendo en el líder una figura que los guíe en todo el proceso. Por otra parte, la comunicación funciona como puente entre los diferentes actores de la organización para transmitir el mensaje que guía el proceso de cambio y por ello, es fundamental que los colaboradores estén en constante comunicación con sus jefes directos y con los directivos en todo el proceso de cambio, puesto que toda información y decisión debe socializarse y ejecutarse para medir la evolución del cambio y sus resultados. La comunicación siempre será parte del progreso y el fortalecimiento de las organizaciones, los cuales se expresan en las acciones y decisiones que se toman desde los altos hasta los bajos mandos, lo que la hace un proceso transversal y cercano a toda la organización, puesto que todo acto de conducta es comunicación en sí (Parra, Visbal, Duran y Badde, 2019).

La gestión del cambio es fundamental para las organizaciones, puesto que le permite adquirir muchos beneficios, entre ellos el *aumento del porcentaje de éxito de proyectos e iniciativas organizacionales*, pues para una empresa es más fácil conseguir sus objetivos si adoptan los cambios necesarios en el momento justo; por lo tanto, con una adecuada gestión del cambio, podrá adaptarse a la dinámica del mercado, respondiendo mejor a las necesidades presentadas. Otra ventaja que brinda es *el crecimiento organizacional*, lo que permite a los actores de la organización obtener estabilidad y crecimiento profesional dentro de la empresa, puesto que son partícipes del dinamismo del mercado. Una de las ventajas más importantes de la gestión del cambio es la *reducción de costos de la organización* a corto, mediano y largo plazo, puesto que el cambio aplicado evita que la empresa deba incurrir en gastos innecesarios generados por una mala operación, la aplicación indebida de las normas o procesos, o por el pago de sanciones o indemnizaciones.

El cambio organizacional y su influencia en el desarrollo positivo y negativo de las empresas

Como cualquier institución social, las empresas son susceptibles de atravesar cambios en su estructura, producción, misión y visión, debido a que la organización está conformada por individuos de diferentes ideologías, percepciones y estilos de vida, que conviven conjuntamente en un ecosistema cerrado. Por lo tanto, fomentar un ambiente de trabajo pleno en el que todos los colaboradores, empleadores y directivos puedan convivir óptimamente es una tarea compleja, que requiere del máximo esfuerzo por parte de todos los actores de la organización para desarrollarse de forma exitosa.

El cambio organizacional es un factor que influye plenamente en el desarrollo, tanto positivo como negativo de las empresas. Su importancia radica en que, al momento de ejecutarse el proceso, genera influencia en la percepción que tiene el colaborador en su empresa, moldeando su ideología, su forma de responder a las crisis y el aumento o disminución de su producción laboral. Tarazona (2017) cita a García, Rojas y Díaz (2011) para presentar los beneficios de los programas orientados a la gestión del cambio, los cuales generan disposición favorable y flexibilidad por parte de los empleados para asumir los cambios empresariales, mientras se fortalece la cultura organizacional, que incluye la estructura, las políticas y los procedimientos de la empresa, y las buenas relaciones sociales de los colaboradores.

Brunnet (2011, citado en Zanabria, 2018) refuerza el papel de la gestión del cambio en la organización y su fuerte impacto sobre los comportamientos de sus miembros, afectando positivamente su grado de compromiso e identificación con la organización, el cual se ve reflejado en los comportamientos y/o actitudes que manifiestan dentro y fuera de esta (Brunnet, 2011, citado en Zanabria, 2018).

En el aspecto profesional y personal, cabe destacar que la gestión del cambio permite *aprovechar el talento humano*, ya que con este proceso, los colaboradores recibirán capacitaciones para desempeñar nuevos roles, lo que a su vez les permitirá descubrir habilidades y conocimientos que antes no tenían y fortalecer su desempeño laboral. El ser humano está en constante aprendizaje de su entorno, ya sea laboral o social, por lo que cada día de trabajo le provee de la experiencia necesaria para su labor. La experiencia, sumada con la capacitación que recibe el colaborador en

el proceso de la gestión del cambio, propicia la toma de conciencia sobre sus capacidades y su adaptación al cambio. Este beneficio va de la mano con el *aumento de la moral de los empleados*, pues el conocimiento adquirido, además de estimular su participación activa en la gestión del cambio, los hace sentir más capaces y con mayor confianza y seguridad para ejercer su trabajo y sentirse a gusto con él.

Así como la correcta ejecución de la gestión del cambio organizacional genera un ambiente positivo, la aplicación incorrecta, generará el efecto contrario. Yaxón (2018) manifiesta que cada colaborador tiene sus propias necesidades y que por ello, uno de los factores que incide en un clima organizacional negativo es cuando los empleadores o directivos ignoran las características individuales de los colaboradores, consistentes en sus intereses, habilidades, gustos y actitudes; las cuales no solo influyen en las actividades que desempeña en su cargo, sino en su aporte a la construcción de un mejor ambiente laboral. Por esa razón, cuando no se tiene en cuenta el proceso y la percepción de cada colaborador y se aplica una gestión de cambio de forma unilateral, sin duda se presentarán fallas y situaciones no deseadas en el ambiente laboral. Esto demuestra la complejidad de este proceso, el cual debe desarrollarse a partir de una planificación detallada y con metas esclarecidas desde un principio.

Por lo anterior, podemos afirmar que la gestión del cambio organizacional es un proceso que tiene una profunda influencia en los resultados de las empresas, ya sea de forma positiva o negativa, y una necesidad para su avance y progreso, pues les permite, no solo adaptarse a los cambios y nuevos retos del mercado sino fortalecer su personal y equipo de trabajo, para catapultarse a nuevas esferas y mercados. Por lo tanto, es fundamental que las directivas de cada organización entiendan la importancia de trabajar a la par de sus colaboradores, puesto que ellos son los participantes directos de la gestión de cambio.

El cambio organizacional repercute en la identidad laboral

La identidad hace parte fundamental del desarrollo del ser humano. Gracias a la identidad, el hombre puede forjar aspectos importantes de su propia vida, entre los que se encuentra su ideología política, sus creencias religiosas, sus sentimientos y hasta su estabilidad económica y

social. Es la identidad lo que le permite adaptarse a la sociedad, puesto que todo individuo debe forjar una identidad que le permita socializar con sus semejantes y hacer parte de una comunidad.

En el contexto del trabajo, es menester hablar de identidad laboral para conocer el papel que cumple el colaborador en la organización. Moreno et al. (2018) consideran que la identidad laboral se construye a partir de las acciones que desarrollan los individuos en su trabajo, esto es, la constante relación como resultado del contexto laboral. Su importancia radica en la vinculación que genera entre las personas y las organizaciones, originando que el colaborador desarrolle sentido de pertenencia en dos frentes: hacia una organización y hacia una categoría social en la que está ubicada su profesión o trabajo.

A su vez, las identidades laborales son vistas como producciones simbólicas articuladas narrativamente, enfatizadas en la historia laboral, cuyo objetivo es expresar las interpretaciones que hace un trabajador sobre su desempeño en el contexto laboral (Stecher 2012, 2013, citado en Soto, Stecher y Valenzuela, 2017). Este enunciado es soportado por Giddens (1997), citado por Gómez, Osorio y Díaz (2018), que habla sobre la definición de la identidad laboral a partir de la relación entre el saber y el saber-hacer, los cuales se interiorizan y resultan en "saber ser". Ese "saber ser" implica que los trabajadores exploren sus experiencias, vivencias y conocimientos, además de los significados que ellos mismos les otorgan.

Para Nazar (2012), la identidad laboral consiste en un conjunto de representaciones que el colaborador hace de sí mismo, dividido en tres niveles: identidad individual, identidad relacional e identidad colectiva. La identidad individual es vista como una serie de características que las personas adscriben a sí mismas. Por otro lado, la identidad relacional y la identidad colectiva la integran roles que las personas desempeñan en sus respectivas labores, en las que se combinan con las características distintivas de las organizaciones, industrias y sectores donde trabajan.

Por otro lado, Winkler (2018) menciona que diversos estudios empíricos concuerdan en que la emoción es una herramienta muy utilizada para analizar la identidad laboral, puesto que permiten ver cómo las personas se desenvuelven en este contexto. Además de las emociones que experimentan los individuos en situaciones propias de la organización, se presenta la identidad laboral como un esfuerzo emocional, así como el impacto que genera en el éxito o en el fracaso de un trabajo determinado. Así mismo, tienen en cuenta otros conceptos como trabajo emocional, la

identificación social afectiva, el apego emocional y el desapego, y el humor para estudiar la identidad laboral.

En la actualidad, la identidad laboral ha logrado adaptarse a la dinámica cambiante del mundo del trabajo; a medida que los roles, funciones y posiciones de los trabajos en las empresas cambian, también lo hace la identidad laboral. En ese sentido, se convierte en un componente fundamental en la historia de vida del individuo en el contexto laboral. Todos los significados que aprendió el individuo cambiarán a lo largo de su vida laboral, modificando su identidad a partir de las nuevas experiencias (Moreno et al, 2018). Este concepto es reforzado por Nazar (2012), quien plantea que la identidad laboral puede formarse a partir de un fuerte vínculo con un elemento determinado, ya sea un sector empresarial, un grupo de profesionales, o la empresa misma. Este fuerte vínculo es suficiente para moldear su autodescripción y el sentido de sí mismo en el trabajo.

Llegado a este punto, podemos evidenciar que la identidad laboral nace a partir de la constante interacción del individuo con su entorno laboral. Gracias a esta interacción, el individuo forjará su compromiso y sentido de pertenencia con su empresa. A partir del proceso de cambio, este compromiso y sentido de pertenencia se verá afectado, ya sea para bien o para mal, puesto que la gestión del cambio aplica sus estrategias en los trabajadores que, al recibir capacitaciones y nuevos conocimientos, revisarán inevitablemente su identidad, a tal punto que forjarán una nueva.

Esta nueva identidad permitirá al colaborador reescribir su historia laboral y realizar un pensamiento más crítico, orientado a su desempeño en el trabajo. Mostrará una caracterización más idiosincrática, difusa y predominada por diversos referentes de identificación, los cuales coexisten y están en permanente cambio y negociación (Nazar, 2012).

Resultados y reflexión

Al interpretar la literatura referente a los cambios organizacionales, podemos evidenciar que la gestión del cambio es fundamental en el desarrollo de una organización, siendo también relevante para la vida laboral y personal de los empleados (Simmer, 2003, citado en Silva y Sachuk, 2019). Perdomo, González y Murillo (2019) afirman que el cambio organizacional está mediado por reglas institucionales y procesos de interacción complejos, en el que la acción

colectiva es determinante. Vargas (2019) concuerda en que este proceso es complejo, tanto para las entidades como para los actores que componen la organización; los colaboradores, empleadores y directivos se ven en la necesidad de repensar su papel dentro de la empresa, generando en ellos la obligación de buscar nuevos retos y cambiar su perspectiva laboral. Por ello, el autor menciona que “el cambio influye directamente en el desarrollo organizacional, modificando los procesos y la forma como se llevan a cabo algunas actividades, alterando costumbres y pensamientos de las personas y generando resistencia a los procesos de transformación y cambio” (p. 149).

Este proceso dota a las empresas de herramientas para fortalecer el clima organizacional, generando cambios a nivel organizativo, social y tecnológico, en los que el principal objetivo es mejorar el rendimiento de sus trabajadores. Además de una descripción detallada de las características del ambiente laboral, el cambio organizacional permite a la empresa generar una gama más amplia de trabajo, comunicación y toma de decisiones, así como incentivos financieros y morales a aquellos colaboradores que cumplen con sus labores (Shobaki et al, 2018).

Así mismo, Berberoglu (2018) destacó la relación entre el clima organizacional con el compromiso y el desempeño organizacional percibido. El autor pudo evidenciar que el clima organizacional impacta significativamente en el compromiso organizativo de los empleados: si se percibe un ambiente positivo en el clima organizativo, los empleados adquirirán mayores niveles de compromiso con la organización. Por lo tanto, el clima organizacional es un factor importante en los entornos organizativos que generan mayor compromiso de los empleados.

Por otro lado, también se recalca que los factores que inciden en el clima organizacional son importantes para generar estrategias que fortalezcan el vínculo del empleado con la organización. Anitha (2014), citado en Ordóñez, Pérez y Pulido (2020), manifiesta que la relación entre el nivel de compromiso del colaborador con la organización y su desempeño en la misma, están fuertemente vinculados, por lo que las empresas no escatiman en esfuerzos para fortalecer el bienestar de los empleados que, a su vez, se ve reflejado en las ganancias que obtienen por su producción.

Entre los factores que inciden en el clima organizacional se encuentran: la identidad, la cual es representativa en la formación del sentido de pertenencia que adquieren los colaboradores en su institución; la motivación laboral, consistente en el interés y compromiso por parte de los

empleados hacia su empresa; la vocación de servicio, que es la disposición de los trabajadores para realizar sus deberes y funciones; y finalmente la responsabilidad, que es lo que genera en los empleados el deber de cumplir con lo estipulado por las organizaciones (Mañas, González y Peiró, 1999; Toro y Cabrera, 1998; Bustamante et al., 2009; Pritchard y Karasick, 1973, citados en Bustamante, Grandón y Lapo, 2015).

Por otro lado, es importante detallar que es labor de la oficina de Talento Humano de una empresa, propender por desarrollar un clima organizacional en el que el cliente interno, en este caso el colaborador, pueda disfrutar de un trato igualitario. En este sentido, el éxito de la gestión del cambio en una organización también radica en el papel interlocutor que cumple este actor de la organización, para que existan espacios laborales y de participación en los que se puedan discutir los objetivos y las expectativas, corregir las fallas, y reconocer los logros (Segredo, 2013, citado en Agudelo et al., 2017).

En este orden de ideas, queda claro que el área de Talento Humano debe asumir un papel de liderazgo en la gestión de cambio ante los gerentes y directivos, para que sean ellos quienes generen la iniciativa de cambio y la confianza entre los trabajadores para que ellos asuman el cambio adecuadamente. Omar, Salessi y Urteaga (2016) concuerdan con esta afirmación, al manifestar que las actitudes y comportamientos positivos de los gerentes y autoridades organizacionales generan confianza entre los colaboradores, para acatar y cumplir las indicaciones de sus jefes o supervisores.

No obstante, hay organizaciones que no cumplen con este requisito: Muñoz, Vargas y Latta (2018) describen en su investigación acerca de la estructura organizacional en universidades públicas del norte de La Guajira, que muchos de los profesores no identifican el clima organizacional porque desconocen muchos aspectos, tales como líneas de mando, políticas de actividad laboral, objetivos institucionales, canales propios de comunicación, entre otros. Sobre este último aspecto, Agudelo et al. (2017) menciona que existe una correlación débil entre el clima laboral y la comunicación interna, generada por la limitada cultura de trabajo en equipo; esto es porque muchas organizaciones generan un ambiente competitivo en los sitios de trabajo, lo que hace que los empleados no vean compañeros de trabajo, sino competidores a los que hay que vencer.

Por otro lado, también existen factores como: falencias en procesos de inducción, desconocimiento de la cultura organizacional y la no aplicación de valores corporativos (Agudelo et al, 2017), además que muchos colaboradores “prefieren aislarse, por temor a no ser atendido o escuchado, desconociendo sus valores y liderazgo, evadiendo también el trabajo colaborativo o asociativo” (Muñoz, Vargas y Latta, 2018, p. 20).

Por lo anterior, se debe ponderar la importancia de la participación de los actores de la organización en cada fase del proceso de cambio: Pedraza (2020) considera que es perjudicial el hecho de seguir soslayando el capital humano en las organizaciones, puesto que se ha demostrado que los resultados empresariales son más óptimos cuando se prioriza el bienestar de los colaboradores; para ello, la autora recomienda darle la relevancia necesaria a factores organizacionales como administración de personal, con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente interno y, a su vez, la identidad y compromiso con la organización.

Vaca (2019) recomienda que la participación de los colaboradores en la aportación de conocimiento, juicios de valor e ideas, y la toma de decisiones sea activa, puesto que los trabajadores poseen una perspectiva en el campo laboral que los jefes y los directivos no poseen, sobre todo si son empleados que tienen mucha experiencia trabajando en dicha organización. Así mismo, es menester “crear un ambiente de seguridad y confianza entre jefatura y colaborador, así como fomentar sistemas de reconocimiento al buen desempeño mediante el salario emocional” (Vaca, 2019, p. 63).

Por su parte, Winkler (2018) manifiesta que se debe analizar el papel de las emociones en el contexto de la identidad laboral, con el objetivo de entender la relación que se presenta entre estos elementos. Como ser emocional, el individuo rige sus decisiones, actitudes, perspectivas e ideología con base en sus sentimientos. En este caso, la cotidianidad que vive en su área de trabajo será lo que dicte su identidad laboral, y gracias a ello ejercerá sus funciones. También se debe tener en cuenta lo que menciona Fuerte (2019) sobre las transformaciones en el mundo del trabajo, las cuales plantean desafíos a la generación de identidades entre los trabajadores, sobre todo por la fragmentación que se produce entre estos.

Llegado a este punto, cabe reflexionar acerca del papel de la gestión de cambio en la identidad laboral. Al respecto, se puede afirmar que la gestión del cambio asume un rol de guía

para el trabajador, en el que busca darle las herramientas para que reconsidere su papel en la organización y pueda mejorarlo. En ese sentido, la identidad se caracteriza por ser dinámica y progresiva, en el que cada trabajador está inmiscuido en un contexto determinado por lo profesional, cultural, político y personal (De la hoz y Ortega, 2019).

Conclusiones

Las empresas actuales están obligadas a reconocer la importancia del cambio organizacional para su desarrollo. Los constantes cambios y el dinamismo en el que se desenvuelve la sociedad moderna así lo requieren. No solamente debe complacerse al cliente externo que paga por un producto y/o servicio, sino que las empresas deben tener en cuenta a su trabajador, a su cliente interno, quien desarrolla su trabajo en la empresa y tiene un conocimiento más extenso sobre su desarrollo.

El cambio organizacional es un proceso complejo que busca mejorar la producción de las empresas. Para que sea exitoso, debe desarrollarse cuidadosamente y ser socializado con todos los actores de la organización. La clave es manejar una comunicación adecuada, puesto que el mensaje que se quiera transmitir a los colaboradores incide en su percepción, compromiso y lealtad hacia la organización, además de su producción laboral. Así mismo, existe un sinnúmero de factores a tener en cuenta para medir la gestión del cambio organizacional sobre el colaborador, los cuales permiten analizar el recurso humano en el clima laboral y el impacto en las organizaciones (Cruz, 2018).

Por otro lado, el cambio organizacional influye tanto positiva como negativamente en las empresas. Positivamente, porque permite que la organización se adapten a las necesidades que requieren sus clientes internos y externos, además de posicionarse en el mercado de su especialidad; y negativamente, porque si no es debidamente aplicado, puede hacer que las organizaciones sufran crisis internas que disminuyan su producción y el compromiso entre sus colaboradores. Sin embargo, una empresa que desconozca la importancia de la gestión del cambio organizacional está destinada a no progresar por dos factores: el primero, le impedirá conocer qué es exactamente lo que el cliente necesita al momento de presentar el producto y/o servicio ofrecido; y el segundo, generará un mal ambiente laboral entre sus trabajadores, que se sentirán desanimados

e incapaces de cumplir con sus labores, corriendo el riesgo de padecer de una excesiva rotación de personal y por lo tanto la inestabilidad en sus equipos de trabajo, pues los colaboradores prefieren renunciar a continuar soportando el mal clima laboral o al ser fácilmente fichados por otras empresas que valoran más el recurso humano y les proveen un mejor ambiente de trabajo.

La identidad laboral es un aspecto importante en la organización, además de ser el que más modificaciones sufre por cuenta de la gestión del cambio organizacional. Su importancia radica en que es el aspecto que le permite al trabajador tomar plena conciencia de su papel en la organización: si esta identidad es positiva, el trabajador tendrá un sentido de pertenencia elevado, y se verá más comprometido con la búsqueda de los objetivos de su empresa. Por lo tanto, todas las organizaciones deben poner especial cuidado en la gestión de cambio, priorizando el fortalecimiento de la identidad laboral para moldear trabajadores exitosos, comprometidos y leales a la organización.

Finalmente, es fundamental resaltar la importancia de los conocimientos adquiridos en la “pasantía Internacional en Gestión del Talento” ya que los temas desarrollados durante esa experiencia fueron de gran utilidad para la construcción de este artículo al brindarme más insumos y la oportunidad de experimentar en terreno, la gestión del cambio organizacional y comprender con mayor profundidad el proceso que implica, el rol de un profesional en recursos humanos, la importancia de un buen liderazgo y diferentes estrategias de marketing que aportan al éxito de dicha gestión en una organización. Además, es importante destacar como la pasantía es una herramienta contundente que aporta una mirada internacional al estudiante de pregrado en Psicología y ayuda fortalecer sus conocimientos aportando en su avance y formación como profesional.

Referencias

- Agudelo, R.; Echeverry Ríos, C.; Echeverry M., C.L.; Beltrán, W.; Moreno, M. (2017). Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia. *Cad. Bras. Ter. Ocup.*, São Carlos, 25(3), p. 461-467. <http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0989>
- Al Shobaki, M.; Abu-Naser, S.; Abu Amuna, Y.; El Talla, S. (2018). The Level of Organizational Climate Prevailing In Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*. 2(5). pp. 33-58. Recuperado de <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/bitstream/handle/123456789/355/IJAMSR180503.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res* 18, 399 (2018). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bustamante, M.; Grandón, M.; Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Claro M., Cecilia. (2019). La escucha organizacional: una propuesta conceptual. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 17(34), 239-253. <https://dx.doi.org/10.22395/angr.v17n34a12>
- Crisanto, F. (2017). *Propuesta de modelo de cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en los trabajadores de Universidad Nacional Toribio*

- Rodríguez de Mendoza -2016. (Tesis doctorado Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19108/crisanto_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58-81. <https://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- De la Hoz, C.; Ortega, S. (2019). *Identidad del docente rural en los departamentos de Atlántico y Magdalena (Colombia)*. (Trabajo de Magister Universidad de la Costa). Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5278/IDENTIDAD%20DEL%20DOCENTE%20RURAL%20EN%20LOS%20DEPARTAMENTOS%20DE%20ATLANTICO%20Y%20MAGDALENA%20%28COLOMBIA%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuerte, A. (2019). El trabajo, la identidad y la organización en el nuevo mundo laboral. *Equidad y Desarrollo*, (33), 137-161. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.8>
- Gómez, M.; Osorio, A.; Díaz, D. (2018). Formación e identidad profesional: egresados de medicina. *Revista de la Facultad de Medicina*, 66(3), 307-312. <https://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v66n3.62616>
- Moreno, M.; Torres, N.; Martínez-Patiño, K.; Martínez-Beltrán, K.; Vesga, J. (2018). Identidad Laboral: Análisis del concepto en el Contexto Actual del Mundo del Trabajo. *Salud y administración*. 5(14). pp. 59-67. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/24/20>

- Montalvo, A. (2017). *Cambio Organizacional y Clima Organizacional en el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica de la ciudad de lima, 2017*. (Tesis de grado Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21639/Montalvo_CAB.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Muñoz, D.; Vargas, L.; Latta, C. (2018). Estructura del clima organizacional en algunas universidades públicas del norte de Colombia. *IPSA SCIENTIA*. 3(1). pp. 17-22. Recuperado de <https://latinjournal.org/index.php/ipsa/article/view/921/699>
- Nazar, G. (2012). Identidad de carrera laboral y empleabilidad en directivos de nivel medio en Chile, Región del Bío Bío. *Liberabit*, 18(1), 7-14. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000100002&lng=es&tlng=es.
- Parra, M.; Visbal, O.; Duran, S.; Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*. 36(1). 155-170
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. Epub May 28, 2020. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Perdomo, G.; González, C.; Murillo, G. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 15(2), 46-65. <https://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5492>

- Pérez-Vallejo, L. M.; Vilarino-Corella, C.M.; & Ronda-Pupo, G.A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294
- Omar, A.; Salessi, S.; Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47. <https://dx.doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl>
- Ordóñez, J.; Pérez, A.; Pulido, A. (2020). *Diseño de un instrumento de verificación de la mejora del clima organizacional de las universidades a través de la modalidad del teletrabajo: un caso comparativo de dos universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia*. (Trabajo Especialización Universidad EAN). Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9925/PerezLizeth2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salgado, J.; Lería, F.; Arcos, L.; Pineda, C.; & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología (PUCP)*, 36(1), 105-134. <https://dx.doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Silva, A.; Sachuk, M. (2019). The Human Coping Process in the Context of Organizational Change. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(2), 255-268. <https://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5046>
- Soto, A.; Stecher, A.; Valenzuela, A. (2017). Interpelaciones identitarias en el trabajo: Propuesta para la comprensión de los procesos de construcción de la identidad laboral. *Estudios de*

Psicologia (Campinas), 34(1), 25-39. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-02752017000100004>

Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. (Tesis de Maestría Universidad César Vallejo). Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8888/Tafur_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tarazona, B. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. (Tesis de Maestría Universidad César Vallejo). Disponible en <http://docplayer.es/107889978-Gestion-del-cambio-y-clima-organizacional-en-la-direccion-general-de-intervenciones-estrategicas-en-salud-publica-del-ministerio-de-salud-lima-2017.html>

Vaca, K. (2019). *Evaluación del Clima Organizacional en la Empresa Terrafertil S.A. sede Ecuador y Terrafertil S.A.S. sede Colombia*. (Trabajo de Grado Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/20070/1/T-UCE-0007-CPS-206.pdf>

Vargas, D. (2019). *Gestión del cambio organizacional en proyectos de ti en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia*. (Tesis de Maestría Universidad EAN). Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9807/VargasDaniel2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Winkler, I. (2018). Identity work and emotions: A review. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 120–133. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12119>

Yaxón, Y. (2018). Impacto de la Resistencia al Cambio en el Clima Organizacional. (Tesis de Grado Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/10951/1/TESINA%20201242341.pdf>

Zanabria, E. (2018). *Relación entre clima organizacional y actitud hacia el cambio del personal que labora en la Institución Educativa N° 40048 Antonio José de Sucre - Yanahuara - Arequipa 2017*. (Tesis de Maestría Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6686/EDMzabuey.pdf?sequence=3&isAllowed=y>