



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**ISSN: 2007 – 7890.**

**Año: I. Número: IV. Artículo no.1. Período: Febrero-Mayo, 2014.**

**TÍTULO:** Factores sociopsicológicos para la gestión del cambio en la Educación Superior. Experiencia investigativa en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil-Ecuador, año 2013.

**AUTORA:** Máster Cecilia María Bastidas Bolaños.

**RESUMEN:** En el marco de los profundos cambios que se llevan a cabo en la Educación Superior Ecuatoriana, la gestión del cambio en la universidad constituye una pieza clave para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las unidades académicas. Este proceso posee un profundo significado político. A partir del Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2012) se sitúa en el centro del modelo de desarrollo nacional al capital humano, cuya potenciación requiere un cambio en sus actitudes y valores. En el presente trabajo se exponen consideraciones teóricas y prácticas acerca de la gestión del cambio, específicamente en la experiencia de gestión existente en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil-Ecuador, en el año 2013.

**PALABRAS CLAVES:** gestión del cambio, Educación Superior, capital humano.

**TITLE:** Social and psychological factors for the management of change in Higher Education. Research experience in the Faculty of Psychological Sciences of the University of Guayaquil-Ecuador, in 2013.

**AUTHOR:** Máster Cecilia María Bastidas Bolaños.

**ABSTRACT:** In the frame of the deep changes carried out in the Ecuadorian Higher Education, the management of change at the university constitutes a key piece to achieve higher levels of efficiency and effectiveness in the functioning of the academic units. This process has a significant political meaning. According to the National Plan of Good Living (2009-2012), the human capital is the center of the pattern of national development whose enhancement requires a change in its attitudes and values. In the present work, theoretical and practical considerations are exposed about the management of change, specifically in the experience of the existing management in the Faculty of Psychological Sciences of the University of Guayaquil-Ecuador, in 2013.

**KEY WORDS:** management of change, Higher Education, human capital.

## **INTRODUCCIÓN.**

La Universidad, en palabras de Edgar Morín, es un centro integrador, conservador de saberes, valores e ideas; en el cual se revisan, actualizan, almacenan y transmiten a los ciudadanos estos contenidos de la educación, cumpliendo así, la función de trasmisora de saberes acumulados. En otro sentido, esta institución es además generadora de dichos saberes, contribuyendo de manera notable a la creación y reproducción de la experiencia. En su devenir histórico, ésta ha ido adaptándose a las sociedades y sus dinámicas, desde la

Alemania de 1800 donde Humboldt introduce sustantivos cambios en la Universidad de Berlín, repensando así el papel de la misma.

En Ecuador, con la primera constitución aprobada mediante plebiscito en 2008, se suponen transformaciones importantes y profundas en la concepción del estado, que como consecuencia traen consigo, cambios estructurales en la institucionalidad pública, que hasta ese entonces venía siendo bastante débil por las políticas neoliberales de los años 90 que se impusieron en la región.

Este cambio constitucional permitió el acceso universal y gratuito a la enseñanza superior con la creación de instituciones como la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENESCYT), con rango de ministerio de estado, que busca articular la Educación Superior con los planes nacionales. Luego, con la promulgación de la Ley Orgánica de la Educación Superior (LOES), se crea un nuevo organismo regulador de la Educación Superior: el Consejo de Educación Superior (CES). Los miembros de este órgano son electos mediante concurso público y se fortalece el organismo acreditador de calidad: el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Estos cambios suponen centrar los esfuerzos en la coordinación del estado con las instituciones de educación superior públicas y esto a su vez implica desafíos nacionales, locales e institucionales de reforma, revisión e investigación y acción. En este trabajo reflejamos el desafío de sumarse a los procesos institucionales internos que acontecen en la Universidad para garantizar su calidad y perfeccionamiento constantes.

Dentro de la gestión de instituciones de Educación Superior son aspectos relevantes en coyunturas de cambio, la cultura y el clima organizacionales.

De acuerdo con la nueva propuesta del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2012<sup>1</sup>, el nuevo modelo de desarrollo que vive nuestro país ha generado como “evidente la necesidad y urgencia de un proceso acelerado, creativo y cuidadoso de inversión pública en el capital humano; inversión en formación y educación de calidad es uno de los elementos más importantes de este proceso de cambio”, por lo que el desarrollo de las instituciones de Educación Superior demanda mayores niveles de productividad imponiéndose nuevos esquemas de trabajo, eficiencia, compromiso y lealtad.

Por esta razón ofrecemos en el presente trabajo los resultados obtenidos en un estudio encaminado a caracterizar los factores sociopsicológicos que favorecen y obstaculizan el cambio organizacional en la Secretaría de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, durante el año 2013, considerando esta variable como una valiosa herramienta para la gestión del cambio.

La investigación que se presenta profundiza en los anteriores factores sociopsicológicos asociados al cambio, en el modelo de gestión existente, en la manera en que lo manifiestan el personal de la Secretaría de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, reflejando las manifestaciones de resistencia al cambio, así como los factores que facilitan el aprendizaje organizacional.

## **DESARROLLO.**

El cambio organizacional es uno de los referentes más importantes para adentrarse en el complejo y productivo campo del comportamiento humano en las organizaciones laborales.

El mismo constituye en la actualidad una pieza clave para que las organizaciones

---

<sup>1</sup> *Buen Vivir. Plan Nacional 2013-2017. Todo el mundo mejor (2013). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES. República del Ecuador.*

implementen mejoras y transformaciones constantes que posibiliten la obtención de mayor eficiencia.

Analizar los procesos de cambio significa hacerlo desde una perspectiva dinámica, no como acontecimientos aislados o lineales; esto es, examinarlos desde la complejidad y la diversidad. Así algunos autores dan respuesta a la necesidad de eficiencia y competitividad con nuevas herramientas que permitan a las organizaciones utilizarlas de acuerdo a expectativas frente al entorno.

La “perspectiva del cambio” a partir de la década del sesenta, se ha intensificado y desde entonces se ha convertido en un área de sumo interés que afecta a las organizaciones y en consecuencia, a las personas que se relacionan con ellas (Schenkar, 2006, referido por Mayorca)<sup>2</sup>. En esta línea, las organizaciones fueron adoptando estrategias de cambio como el Desarrollo organizacional, la Reingeniería en procesos de negocios; la Calidad total; las Normas ISO 9000; Just on Time; Benchmarking; Empowerment; Los equipos de trabajo autodirigidos, El Enfoque de Sistemas, Outsourcing y Downsizing.

Nuestro país, a partir del 2007, empezó un “cambio de época”, en el que se ha ido construyendo un nuevo modelo económico y un nuevo proyecto de desarrollo humano incluyente, estableciéndose, a partir del 2013, como uno de sus ejes programáticos, la revolución del conocimiento, que propone la utilización de la ciencia, la tecnología y la excelencia como principio rector para lograr emprender procesos eficientes. La transformación de la Educación General y de las universidades se constituyen en una política pública prioritaria, transformación que ha comprometido a todos los estamentos de

---

<sup>2</sup> Mayorca Capataz, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como Factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena*. Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Universidad de Cartagena de Indias. p. 53.

la Universidad de Guayaquil, precisando nuevos paradigmas en lo académico, el desarrollo de la investigación, la vinculación con la sociedad, y transformaciones en los procesos de gestión administrativa.

Palacios (2005, referido por Mayorca)<sup>3</sup> sostiene que el cambio organizacional se constituye en una disciplina de estudio obligada en nuestro tiempo, para potenciar a las organizaciones en su necesidad de adoptar formas más complejas y variadas, ante un mundo que cada vez está más presionado por los avances que en materia de ciencia y tecnología se presentan. Lo anterior obliga a las organizaciones a ser proactivas y a tener una visión de globalidad que la lleve a transformarse en una empresa abierta y flexible que contribuya al desarrollo sostenido. Es decir, el cambio organizacional debe ser visto como la piedra angular del mejoramiento constante de las organizaciones.

Katz y Kahn<sup>4</sup>, plantearon que las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental se corresponde con una obligación de manifestaciones a lo interno de la organización. Esto permite decir que el cambio es permanente, es consustancial a la vida de las organizaciones, porque ha sucedido desde las primeras organizaciones sociales, a principios del siglo pasado, en los sesenta, en los setenta y continuará en los siglos venideros, donde los momentos de equilibrio y de orden serán transitorios. En la medida en que el entorno forme parte de la sociedad, las organizaciones que se encuentran inscritas en él, deberán estar en sintonía con el medio y con la sociedad

---

<sup>3</sup> Mayorca Capataz, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como Factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena*. Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Universidad de Cartagena de Indias. p. 54.

<sup>4</sup> Katz, D., Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

donde acontecen los cambios sociales, económicos, políticos, y culturales. Por lo tanto, el cambio organizacional no es más que una expresión de la dialéctica de la sociedad humana.

Este proceso ha concitado el interés de diversos autores demostrando su complejidad, donde coexisten varios factores internos como la estructura, la dirección, el liderazgo, la cultura, la estrategia organizacional y cobra importancia su principal protagonista el ser humano. A ello se suma la diversidad de factores externos.

Se considera el cambio en las organizaciones como una necesidad impuesta por la competencia, los nuevos mercados, la fluctuación de los existentes, la tecnología e informatización, los conocimientos, y la calificación, lo que conduce a las organizaciones a la búsqueda de mejoras y transformaciones constantes para la obtención de mayor eficiencia. Ello conlleva modificaciones en las exigencias a los trabajadores, las competencias tradicionales y la aceptación de nuevas formas de hacer (Moros, H. y Díaz, M.)<sup>5</sup>.

Cuando las organizaciones se mantienen en el tiempo sin cambios a profundidad, ello se relaciona con ciertos rasgos que operan en el marco de la recursividad: ellos no solo existen, sino que se regeneran (Etkin)<sup>6</sup>. Esta capacidad de perdurar en el tiempo tiene dos derivaciones: a) una destructiva que consiste en la tendencia al cierre o el aislamiento y b) una positiva que lleva a mantener las convicciones o valores de la organización, cuando estas ideas son aceptables socialmente. Los rasgos constitutivos se consolidan y con el

---

<sup>5</sup> Moros, H.; Díaz, M. (2005). *La Psicología Organizacional: concepción y desarrollo*. Material inédito para la docencia. Maestría de Psicología Laboral: Mención en Desarrollo Humano y de la Organización. Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad de Guayaquil. Ecuador. p. 18.

<sup>6</sup> Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires. Argentina.

tiempo operan en el plano de lo acordado y lo implícito. No hace falta declararlos; si los cambios tocan estos elementos constitutivos, arrastran a la organización.

La importancia del cambio organizacional radica al menos en los siguientes elementos: Según Katz et al.<sup>7</sup>, las organizaciones son sistemas abiertos y las respuestas que deben dar a los desarrollos del entorno, las llevan a realizar otros en su interior a fin de no salirse del sistema.

Para Luckmann<sup>8</sup>, la dinámica del entorno hace que las organizaciones se redefinan a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo: organizaciones de aprendizajes basadas en conocimientos, la tecnología de la información y los mercados globales para operar clúster de conocimientos.

Fullan<sup>9</sup> señala que lo importante para los complejos objetivos del cambio organizacional son las aptitudes, el pensamiento creativo y la acción comprometida.

Crozier<sup>10</sup>, explica que la importancia del cambio es que resulta esencial a la supervivencia y éxito de la organización, permitiendo superar las crisis. (Loredo, 2005, et al.).

Desde mediados del siglo pasado tres enfoques han sido los principales hilos conductores de los estudios sobre los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones:

*El enfoque psicosociológico.* Su figura principal es Kurt Lewin, plantea que el comportamiento humano está en función del “campo” psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad.

---

<sup>7</sup> Katz, D., Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

<sup>8</sup> Luckmann, N. (1997). *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Editorial Antropos. España.

<sup>9</sup> Fullan, M. (2002). *La fuerza del cambio*. Ediciones AKAL, Madrid. España.

<sup>10</sup> Crozier, M. (1992): *El cambio en las organizaciones públicas*. En *Revista Gestión y política pública*. Vol. 1, Núm. 1, julio-diciembre. pp. 93.

Para Lewin el espacio vital puede definirse como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo dado en un momento determinado. Se representa conceptualmente como un espacio bidimensional en el cual se mueve el individuo.

*El enfoque del desarrollo organizacional.* Podemos definirlo como una “compleja estrategia educativa, que se lleva a cabo mediante una serie de actividades planificadas de manera participativa, dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia, cuyos objetivos fundamentales son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización (Pariente).<sup>11</sup>

*El enfoque sistémico.* Estamos sujetos día a día a un proceso de transformación, en el que constantemente debemos ir reajustando nuestra conducta e ideas a las nuevas formas de convivencia y desarrollo social. Todo cambio presupone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas o por causas internas.

Existen varias formas y modelos para el cambio organizacional. Así, pueden distinguirse los cambios evolutivos, revolucionarios y sistemáticos.

Ferrer (1997) referido por Pariente. J (2010) plantea que subyacen por lo menos tres formas de hacer los cambios en las organizaciones: el cambio evolutivo, donde se trata de ir variando el estado actual de las cosas gradualmente y en forma progresiva; el cambio revolucionario, por medio del cual se modifican las cosas de manera precipitada, impuesta y sin tomar en consideración el punto de vista de la otra parte, y el cambio sistemático, a

---

<sup>11</sup> Pariente, J. (2010). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: La investigación en gestión y organizaciones en México.* Coordinadores: Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Cap. IX, Págs. 245-296. p 181.

través del cual el mismo se realiza mediante el diseño de programas de cambio planificados.

Considerando a las organizaciones como sistemas abiertos, el cambio en tal sentido es una respuesta a las transformaciones externas y un acomodamiento a las internas. En términos de dimensiones específicas se puede decir que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Por lo tanto, el énfasis del cambio debe situarse según (Acosta)<sup>12</sup> en:

1. La infraestructura.
2. La estructura formal de la organización.
3. La tecnología.
4. Los procesos.
5. Los productos y servicios.
6. La cultura organizacional.
7. El comportamiento humano.

1. **La infraestructura:** El cambio en la infraestructura está relacionado con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio.
2. **La estructura formal de la organización:** Son los cambios que se realicen a nivel de las políticas, misión, visión, organigrama, división del trabajo y departamentalización.
3. **La tecnología:** Los cambios en la dimensión tecnológica pueden comprenderse desde las simples reposiciones de equipos, hasta las modificaciones en la tecnología.

---

<sup>12</sup> Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. En *Revista Colombiana de Psicología*, No. 11, pp. 9-24. Universidad Nacional de Colombia.

4. **Los procesos:** Este tipo de cambios tiene que ver con cada una de las actividades que permiten a las organizaciones dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial; y, otra, la administrativa o de soporte o coordinación.
5. **Los productos y servicios:** Aunque no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, si es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios que ocupan a las organizaciones.
6. **La cultura organizacional:** Las transformaciones en las organizaciones son cambios culturales dado a que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.
7. **El comportamiento humano:** Los cambios que se esperan en las personas tienen que ver con aprendizajes relacionados con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes y con mejoras en las relaciones interpersonales internas.

Las fuerzas impulsoras del cambio las constituyen las personas que admiten “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Las fuerzas obstaculizadoras se sitúan en las personas que no están de acuerdo con “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Al igual que en las fuerzas impulsoras se produce una actitud racional cuyo componente queda explícito cuando el funcionario lo considera perjudicial para la organización; con un componente afectivo negativo acompañado de un componente conductual en contra del cambio por considerarlo desfavorable a sus intereses personales.

Existe dentro del estudio del cambio organizacional el fenómeno de la resistencia al cambio. Según Firth (2000) la resistencia al cambio se produce por la imposición presente

en el proceso y la incertidumbre que se genera, incluso a nivel administrativo, al percibir un cierto grado de amenaza en la nueva forma de hacer las cosas. Puede darse por diversas causas: pérdida de los beneficios obtenidos en la situación actual, desconocimiento de los beneficios de la nueva situación, y la incertidumbre en relación al nuevo desempeño.

Según Zimmermann<sup>13</sup>, “la resistencia frente al cambio es una expresión normal (...) es una manifestación de la preocupación de que no se podrá dominar lo nuevo con la experiencia propia y con las estrategias de acción que se dispone (...).

Con relación a las fuentes de resistencia al cambio, Robbins<sup>14</sup> nos dice que la resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso.

Las fuentes de la resistencia para propósitos de análisis, las hemos categorizado en fuentes individuales y organizacionales, en la realidad con frecuencia se superponen.

En cuanto a la resistencia al cambio en el nivel *individual* existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la misma; por ejemplo, el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Sin embargo, las *actitudes*, basadas en experiencias previas de cambio organizacional, tienen un impacto significativo.

Desde el nivel *grupal* la resistencia se explica por varios factores relativos a la estructura, composición y relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al *statu quo*. Algunos de estos factores son la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones, y la autonomía en la autodeterminación de acciones. La distribución del poder y

---

<sup>13</sup> Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. Ediciones ABYA-YALA. Ecuador. p.114.

<sup>14</sup> Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición, México, D.F. Editorial Prentice Hall.

la autoridad organizacional controlarán los niveles de resistencia en diferentes situaciones (King, 2003, referido por García Rubiano<sup>15</sup>).

La resistencia vista desde el nivel *organizacional* se genera a partir de factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia los cuales finalmente constituyen la causa de la resistencia. Estos elementos, junto con los del nivel individual y grupal, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos que sirven de marco de referencia de la resistencia al cambio.

Numerosos autores vinculan el estudio del cambio organizacional con el aprendizaje organizacional, en tanto la posibilidad de adaptarse al cambio está estrechamente vinculada con las potencialidades de la organización para generar nuevos aprendizajes que la sitúen en el camino de la eficiencia y la eficacia.

Según Edgar Schein (2002), referido por Moguel. M.<sup>16</sup> afirma que el aprendizaje organizacional adopta las formas de:

- 1) adaptativo, cuando se generan conocimientos para la adaptación de la organización al medio ambiente; y
- 2) transformacional, cuando se crea nuevo conocimiento que impone nuevas tecnologías, modelos y pautas a seguir.

---

<sup>15</sup> **García Rubiano, M. (2007). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario*. En Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. Vol. 3, no. 2. pp. 301-315.**

<sup>16</sup> **Moguel, M. (2006). *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*. Proyecto PROMEP-UNACH.**

Existen diferentes perspectivas del estudio del aprendizaje organizacional, desde la perspectiva del cambio, del conocimiento y, por último, una que vincula cambio y conocimiento.

Entre el conjunto de autores que concentran sus investigaciones en el análisis del aprendizaje organizacional, como tendencia, lo vinculan a la capacidad de cambio de la organización. Asocian éste, a la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno (visión adaptativa), o bien, para promover su propia transformación (visión proactiva).

Como se planteó inicialmente, en este trabajo reflejamos los hallazgos encontrados a partir de la realización de una experiencia investigativa encaminada a caracterizar los factores sociopsicológicos que favorecen y obstaculizan el cambio organizacional, tomando como objeto la Secretaría de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador en el año 2013, cuyo personal administrativo participó activamente en el desarrollo de la misma.

Esta experiencia la desarrollamos bajo la metodología cualitativa, utilizando instrumentos de carácter abierto y semiabierto. Además se empleó el método de análisis de contenido para la interpretación de los resultados.

Con referencia a los resultados obtenidos, es necesario destacar, que para el grupo estudiado, la actividad laboral que realizan constituye un *lugar de privilegio* y alcanza altos posicionamientos en el plano de sus *jerarquías motivacionales*. Existe una tendencia general *al logro y a la superación profesional*. Dichos factores favorecen el cambio organizacional y pueden dar cuenta de un adecuado modelo de gestión existente.

Otro aspecto positivo gira en torno al autoconocimiento de sus competencias laborales, el cual se relaciona directamente con la confianza en sí mismo y la capacidad de afrontamiento, con respecto a las tareas que realizan. Lo anterior explica la vivencia de bienestar laboral que experimentan las trabajadoras del área en cuestión. Este segundo grupo de indicadores también son positivos o favorecedores del cambio.

Una tercera postura declarada por las participantes, muestran iniciativas y promoción para el cambio. Esto es coincidente con el indicador flexibilidad de pensamiento vinculado con la formación de juicios favorables para la organización. Los descriptores refieren entonces una actitud positiva y favorable con respecto a las posibilidades de establecer un proceso de cambio en el área de la Secretaría, así como la posibilidad de nuevos aprendizajes con respecto a la persona, al grupo y a la organización.

Con respecto al segundo grupo de análisis, enunciamos los criterios que se encuentran opuestos a los anteriores y que por lo tanto constituyen los aspectos obstaculizadores del cambio.

Los resultados obtenidos, mediante la aplicación instrumental de la investigación, indican la existencia de dificultades para el establecimiento de las *relaciones sociales* en el grupo investigado. Este evento impide la posibilidad de un escrutinio de las opiniones por parte de los interlocutores y la retroalimentación para la mejora continua, que afecta al trabajo en equipo y al aprendizaje colectivo como uno de los elementos claves del aprendizaje organizacional promovido por Senge (1999). Este resultado es coherente con el obtenido en la categoría apoyo a las tareas, en lo correspondiente a la norma comunicación fácil y fluida en todos. El criterio negación del aprendizaje colectivo aparece débilmente reflejado.

Ello forma parte de la estructura organizacional, y dada las características de la institución no hay posibilidad de modificación. Se encuentra relacionado con la categoría Perspectiva Laboral, enunciada con un puntaje bajo en las normas reales y con un puntaje alto en las normas deseadas. Esta situación conduce a considerar que aparece como una de las principales demandas del grupo investigado, y que podría influir en su actitud positiva hacia la gestión de cambio que se quiera implementar.

Las manifestaciones *de inflexibilidad*, en el grupo de estudio, constituyen un obstáculo de envergadura para los procesos de cambio, en los cuales sería necesario trabajar. Para nuestro estudio el grupo investigado declara rigidez e intolerancia, características que están vinculadas a sistemas de gestión burocrático de organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas, y reglas y procedimientos inflexibles que conllevan a dificultades para responder de forma adecuada a las demandas del cambio, y por lo tanto, poco abiertas al aprendizaje organizacional. Lo anterior es consustancial con lo planteado por Hellriegel, Slocum, y Woodman<sup>17</sup>. A su vez, esto se relaciona con la demanda que realizan los trabajadores de mayor creatividad e iniciativa que se encuentra en la categoría apoyo a las tareas.

Dentro de las características individuales del grupo de estudio, la *tendencia a personalizar los problemas* se erige como realidad en el funcionamiento laboral. Este descriptor se sustenta en la tendencia personal de las trabajadoras a invisibilizar la esencia de los aspectos organizacionales para reducirlos al plano personal, lo cual se convierte en una

---

<sup>17</sup> Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. México.

limitante para tomar acciones que generen actitudes propositivas acordes con la misión institucional.

Continuando con los descriptores en el plano individual, el grupo investigado manifiesta una tendencia que va más vinculada con lo sociopsicológico, donde se evidencian el temor a lo nuevo y a lo desconocido, y el miedo al fracaso, como agentes obstaculizadores de su propio desarrollo, así como del de la organización. La presencia de estas vivencias afectivas implican una paralización y un retraimiento de los sujetos.

A manera de cierre, encontramos que los criterios relacionados con los aspectos externos del sujeto son percibidos y puntualizados al plano de la dirección del departamento, el cual se define como estilos de dirección, conducta hostil y autoritarismo.

### **CONCLUSIONES.**

Tomando en cuenta los referentes teóricos de partida, los resultados que la experiencia investigativa desarrollada en la Secretaría de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil dan cuenta de que dentro de los factores sociopsicológicos que favorecen el cambio organizacional encontramos las motivaciones de los sujetos relacionadas con su actividad laboral. Los mismos presentan una tendencia al logro, lo cual nos permite considerar que la institución, y dentro de ella las funciones que estas trabajadoras realizan, ocupan un lugar de privilegio en la jerarquía motivacional de estos sujetos. Lo anterior corrobora la existencia de compromiso, un sentido de identidad con la organización y de pertenencia, así como de una identificación con los valores que estimula la misma.

Además se manifiesta como factor favorecedor el autorreconocimiento de las competencias, en la medida en que tal percepción constituye un elemento de

empoderamiento personal, de elevamiento de los recursos personológicos, y proactividad para el trabajo (dominio personal).

Dentro de los factores sociopsicológicos que obstaculizan el cambio organizacional encontramos la dificultad en el establecimiento de relaciones sociales en el grupo, lo que dificulta el trabajo en equipo y el aprendizaje colectivo, que son piedras angulares del aprendizaje organizacional.

Se añade la escasa perspectiva laboral relacionada con la estructura que presenta actualmente la institución, que conlleva a no contar con posibilidades objetivas que afecta el desarrollo de estas trabajadoras.

Aparece como otro factor obstaculizador la tendencia a personalizar los problemas institucionales, lo que impide determinar la ubicación y dimensión de los problemas y generar la actitud de cambio.

Encontramos además la inflexibilidad que muestran las trabajadoras y la dirección para la solución de problemas relativos a sus funciones y condiciones externas desfavorables en lo concerniente a la retribución equitativa al personal y los estímulos materiales al trabajo.

Las manifestaciones de resistencia al cambio se manifiestan en el temor a lo nuevo y lo desconocido, hacia cualquier cambio nuevo que se quiera implementar, en la percepción de estilos de dirección caracterizados por el autoritarismo, lo cual genera malestar y un comportamiento reactivo ante el cambio.

Como factores que posibilitan el aprendizaje organizacional para favorecer el proceso de cambio organizacional encontramos la motivación de logro relacionada con la disposición al trabajo duro y sistemático, la corrección y eficiencia de las tareas, y la existencia de una

perspectiva de análisis objetivo de los problemas y dificultades; aunque resulta insuficiente en función de desprenderse de las normas y creencias limitadoras que conduzcan a mejores decisiones y acciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. En Revista Colombiana de Psicología, No. 11, pp. 9-24. Universidad Nacional de Colombia.
2. *Buen Vivir. Plan Nacional 2013-2017. Todo el mundo mejor*. (2013). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Senplades. República del Ecuador.
3. Crozier, M. (1992). *El cambio en las organizaciones públicas*. En Revista Gestión y política pública. Vol. 1, Núm. 1, julio-diciembre. pp. 93- 100.
4. Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires. Argentina.
5. Fullan, M. (2002). *La fuerza del cambio*. Ediciones AKAL, Madrid. España.
6. García Rubiano, M. (2007). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario*. En Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. Vol. 3, no. 2. pp. 301-315.
7. Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. México.
8. Katz, D., Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

9. Luckmann, N. (1997). *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Editorial Antropos. España.
10. Mayorga Capataz, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como Factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena*. Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Universidad de Cartagena de Indias.
11. Moguel, M. (2006). *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*. Proyecto PROMEP-UNACH.
12. Moros, H.; Díaz, M. (2005). *La Psicología Organizacional: concepción y desarrollo*. Material inédito para la docencia. Maestría de Psicología Laboral: Mención en Desarrollo Humano y de la Organización. Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
13. Pariente, J. (2010). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*. En: La investigación en gestión y organizaciones en México. Coordinadores: Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Cap. IX, Págs. 245-296.
14. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición, México, D.F. Editorial Prentice Hall.
15. Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. Ediciones ABYA-YALA. Ecuador.

**DATOS DE LA AUTORA.**

Cecilia María Bastidas Bolaños. Licenciada en Psicología en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, y Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, Cuba. Decana de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Profesora Titular de Psicología Organizacional. Miembro de la Asociación Latinoamericana para la Formación y Enseñanza de la Psicología (ALFEPSI).

**RECIBIDO:** 11 de marzo del 2014.

**APROBADO:** 30 de marzo del 2014.