
ARTÍCULOS

RELACIÓN ENTRE GRUPOS/EQUIPOS DE TRABAJO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MÓNICA GARCÍA RUBIANO*, JENNY PAOLA CAMARGO ARÉVALO,
ANDREA LILIANA CERVERA ROJAS, ADRIANA MARCELA RAMÍREZ HERNÁNDEZ &
BLEIDY AZUCENA ROMERO URUEÑA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FECHA RECEPCIÓN: 08/10/09

FECHA ACEPTACIÓN: 21/07/10

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue establecer la relación entre grupos/ equipos de trabajo y el cambio organizacional en funcionarios de una empresa comercializadora de Bogotá, D.C. Para ello se aplicó el cuestionario de evaluación de equipos de trabajo y el instrumento de medición del cambio (IMC) a 40 participantes, la metodología propuesta para esta investigación es de carácter correlacional, de manera que pretende la cuantificación y medición de las variables de trabajo para calcular el índice de correlación entre ellas y determinar el grado de relación y posible influencia entre las variables. A partir de los resultados obtenidos en el instrumento IMC se muestra un bajo nivel de obstaculización al cambio. Además, se evidenció correlación significativa entre las variables participación-eficacia organizativa, cultura de cambio-responsabilidad, nivel grupal-eficacia de resultados; determinando que existen factores obstaculizadores o facilitadores del cambio que se relacionan con el trabajo en equipo.

Palabras clave: equipos de trabajo, cambio organizacional, resistencia al cambio.

RELATIONSHIP BETWEEN GROUPS / TEAMS OF WORK AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN A COMMERCIAL COMPANY IN BOGOTA CITY

ABSTRACT

The purpose of this research was to establish the relationship between groups / teams and organizational change with workers in a marketing company in Bogota, D.C. It was used a questionnaire for team work assessment and the instrument for change measurement (IMC). The methodology for this research was correlational designed with the purpose of quantify and measure variables at work and to calculate the index of correlation between them. From results it was obtained a low level of hindrance to change. Also it was found a significant correlation between participation-organizational efficacy, change culture-responsibility and group-level efficacy with the team work instrument. In conclusion there are obstacles and facilitators of change related to team work.

Keywords: work teams, organizational change, resistance to organizational change.

* Correspondencia: Mónica García Rubiano, docente-investigadora, grupo de investigación comportamiento organizacional, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Dirección postal: Av. Caracas 46-40, Bogotá – Colombia. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo como concepto, ha sido materia de estudio desde múltiples perspectivas, así como sus características, aspectos, tipos, formación, técnicas, ventajas y fallas entre otros. De acuerdo con lo anterior, es pertinente mencionar que, en algunos casos, los términos grupo y trabajo en equipo se han tomado como si fueran diferentes pero en este estudio se tomarán como conceptos sinónimos.

En ocasiones, los individuos utilizan los grupos para lograr fines personales o para protegerse mutuamente, normalmente estos grupos tienen a su cargo la realización de proyectos específicos y son varias las formas, configuraciones y modos de acción que los mismos despliegan. De hecho y, dependiendo de la naturaleza de sus labores, en lugar de hablar de grupos de trabajo, en ocasiones se habla por ejemplo, de misiones especiales y comandos, entre otras acepciones (Londoño, 2005).

De acuerdo con lo anterior y en concordancia con este estudio se define el trabajo en equipo según Ahumada (2004), como:

“Una comunidad de personas que comparten significados y una(s) metas(es) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca”. (p. 80).

Así mismo Salanova, Prieto y Peiro (2002) definen el trabajo en equipo como unidades colectivas orientadas a la tarea compuesta por pequeños números de miembros organizados que interactúan entre sí para conseguir metas grupales.

Se ha planteado que para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo conjunto y coordinado entre más de dos personas. Al respecto, se plantea que, trabajar unidos significa trabajo en grupo pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace trabajo de grupo; el trabajo colectivo se considera como algo inevitable o incluso, un mal necesario, El trabajo colectivo se ve como una oportunidad y se disfruta (Mendoza & Flores 2006).

Así mismo, los grupos o equipos de trabajo, presentan características propias, tales como: objetivos en común, liderazgo fuerte e individualizado, liderazgo compartido y responsabilidad, tanto individual como colectiva (Gómez, Mujica & Rodríguez, 2003). Los autores señalan que es importante mencionar cinco etapas de la formación de los equipos de trabajo, las cuales permiten su consolidación: *formación, formación de subgrupos, conflictos y confrontación, diferenciación, realización y responsabilidad compartida*, lo cual es culminante del proceso.

Franco y Reyes (2003), consideran que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones: a) la *productividad* la cual tiene que ver con la forma como se satisfacen las expectativas del cliente, b) la *satisfacción*, es decir, la manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo y c) el *crecimiento personal*, entendido éste como el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

Es importante que dentro de un equipo de trabajo exista un líder capaz de dirigir a los miembros y coordinar, en conjunto con los mismos, las actividades del equipo, exitosamente, incluyendo la participación efectiva de todos, la realización de tareas compartidas y todas las condiciones que se mencionaron anteriormente. Una de las funciones del líder se da cuando el jefe de equipo está a cargo de la dirección de las relaciones de grupo de presión y debe asegurar que los intereses de equipo sean representados eficazmente (Emilio, Mora & Martín, 2004).

Otro de los aspectos relevantes que se deben mencionar dentro del estudio de los equipos de trabajo son las ventajas esenciales que presentan, tanto para los individuos como para las organizaciones, por ejemplo para los individuos: se trabaja con menos tensión, se comparte la responsabilidad, es más gratificante, se comparten los premios y reconocimientos y se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho (Gómez, Mujica & Rodríguez, 2003).

Para las organizaciones las ventajas son: el aumento de la calidad del trabajo, el fortalecimiento del espíritu colectivo y el compromiso con la organización; se reducen los tiempos en las investigaciones, se disminuyen los gastos institucionales, se comprenden mejor las decisiones, son más diversos los puntos de vista, además, hay una mayor aceptación de las soluciones tomadas (Klaus, 1990).

Las organizaciones adoptan una arquitectura flexible en la cual los equipos constituyen los principales núcleos de aprendizaje, con una elevada competencia para llevar a cabo cinco actividades principales: a) solución sistemática de problemas, b) experimentación de nuevos enfoques, c) evidencia de la historia de aprendizaje, d) aprendizaje a partir de la práctica de otros y e) transferencia de la información a través de los equipos. De esta manera los agentes principales de la organización y el personal en general, perciben de alguna manera, un cambio dentro de los procesos de la empresa, los cuales van a favorecer, tanto a los individuos como a la organización (Fainstein, 2003).

En conclusión, las contribuciones que logra el trabajo en equipo para la organización, son muchas, como se evidenció anteriormente, ya que se logra mejorar el servicio que ofrece la organización, debido a que sus empleados poseen mejores herramientas o estrategias, adquiridas, gracias a un buen nivel de comunicación dentro del grupo, lo cual se manifiesta en el mayor conocimiento sobre las actividades que los miembros deben realizar.

Por otro lado, es necesario evidenciar que el trabajo en equipo presenta también una serie de desventajas, que, según Gómez, Mujica y Rodríguez (2003) pueden verse en decisiones prematuras que toman cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta, sin valorar otras posibilidades; el dominio personal, el cual puede representar un freno para los miembros, aún cuando éstos presenten mejores capacidades para resolver los problemas y formas contrarias que se dan, cuando el equipo propone soluciones a un problema. En esta medida, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente, la pertinencia de cada alternativa.

Según Robbins (2004), existen otros factores como el consumo de tiempo, ya que se necesita mucho para crear un equipo; otro aspecto es la interacción que se da entre las personas y la responsabilidad, que se puede tornar ambigua, puesto que se comparte en diferentes tareas, y esto puede generar algún grado de conflicto y más, si las personas no tienen buenos canales de comunicación y no hay una clara percepción de las habilidades y destrezas de los compañeros.

Dentro de los trabajos de investigación que se consultaron para abordar la temática de trabajo en equipo, se encontraron aspectos relevantes que permitieron evidenciar la relación que existe entre la variable mencionada anteriormente y el comportamiento de los individuos en un contexto laboral. En relación con esto se estableció que algunas variables influyen de manera directa en el desempeño y las conductas de los trabajadores; una de éstas, es el cambio en las organizaciones, lo cual se abordará, de manera específica, dentro de esta investigación.

En las revisiones teóricas que se han realizado sobre el cambio organizacional, se ha encontrado que las empresas son sistemas dinámicos que están cambiando constantemente; por eso, es necesario conocer muy bien en qué consiste, qué factores influyen en éste y la manera más apropiada de guiarlo en la organización. En cuanto al cambio como tal, existen una serie de factores que llevan a que una innovación sea adoptada por el mercado, como presentar una ventaja económica demostrable, desarrollar un ecosistema, tener intereses colindantes y vencer las resistencias internas en él. En muchos casos, la incorporación de nuevas aplicaciones, implica que las personas modifiquen sus hábitos de trabajo y adopten nuevas maneras de hacer (Sieber, 2006).

Según Malott (2001), el cambio organizacional es un estado constante de alteración, variación o modificación, el cual ocurre en el entorno del trabajo. Éste es un aspecto esencial de la creatividad e innovación de las organizaciones actuales.

Así el cambio organizacional es visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo (Armenakis & Bedeian, 1999).

Con lo anterior se puede resaltar que el cambio organizacional es una variable que tiene como base la variación, la modificación, la creatividad, la innovación, la transformación, la cual impacta de manera directa sobre una organización y un ambiente en el cual se desenvuelve y al cual ofrece diferentes clases de servicios.

Los focos de acción del cambio organizacional son: a) infraestructura, b) la estructura formal de la organización, c) la tecnología, d) en los procesos, e) en los productos y servicios; f) en la cultura organizacional; y g) en el comportamiento humano (Acosta, 2002).

Por otra parte, es valioso resaltar que existen diversas formas de interpretar el cambio que se da en una organización, Novoa (2000), propone una clasificación en seis dimensiones o formas de entender el cambio: a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia de oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos, e) continuidad-discontinuidad y f) pensamiento lineal sistémico.

Desde cualquiera de los modelos enunciados anteriormente, este proceso de cambio se da a partir de una serie de causas que influyen para que una organización llegue a adoptar el cambio; existen varias razones que sustentan estos cambios y por las cuales las empresas deben implementar nuevos procedimientos que pueden ser, la globalización del mundo, la apertura del país a mercados internacionales, los desarrollos tecnológicos y el surgimiento del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, ya que pueden verse amenazadas su eficiencia y su estabilidad (King, 2003; Price & Chahal, 2006).

En el estudio realizado por Osman – Gani y Jacobs (2005), se investigaron las prácticas de desarrollo del recurso humano en las organizaciones de Singapur donde las compañías están respondiendo continuamente a cambios rápidos en la tecnología para ser más competitivos. Se seleccionaron 908 compañías al azar, de cinco sectores económicos (comunicación, financiero, transporte, finanzas y comercio). Se realizó una encuesta tipo likert, dirigida a los directores de recursos humanos de las compañías, la cual fue enviada por correo. Los resultados se presentan, respondiendo a las preguntas de investigación del estudio: a) ¿Cuál es el impacto de la tecnología de cambio en el recurso humano en el desarrollo de las prácticas de las compañías en Singapur? Los resultados mostraron que el entrenamiento está de acuerdo con el cambio tecnológico. También se muestra que la mayoría de las compañías, durante el periodo de cambio, utilizó consultores externos y vendedores especializados para el desarrollo del recurso humano; b) ¿Cuál es la naturaleza de la resistencia al cambio tecnológico experimentado por las compañías de Singapur? Los resultados más frecuentes mostraron que las actitudes psicológicas y emocionales fueron del tipo de resistencia al introducir nuevas tecnologías. Algunas de las estrategias utilizadas con el recurso humano, para reducir la resistencia al cambio, fueron entre otras, co-

municación, educación y participación del empleado; y c) ¿Cuál es la naturaleza de las diferencias entre las compañías de los distintos sectores, utilizando estrategias de la dirección de recursos humanos para responder al cambio tecnológico? Se encontraron diferencias significativas entre las compañías de transporte y sectores de comunicación, en lo que se refiere al modo de entrenamiento. No se encontraron diferencias significativas en los sectores comerciales. Teniendo en cuenta estos resultados los autores concluyen que, el entrenamiento de las personas es importante para asumir un cambio tecnológico, sin embargo, los programas de trabajo, las fechas tope para las entregas y la poca mano de obra, limita el uso de los programas de entrenamiento, por lo que las compañías consideran la contratación de obreros aproximadamente por un periodo de seis meses para el trabajo que requieren en ese momento, lo anterior se produce porque esos obreros no necesitan que se entrenen porque puedan tomar tareas simples y para las compañías es relativamente más rentable.

Por su parte Furnham (2001), afirma que las reacciones más frecuentes al cambio son: desertión, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. Así, la resistencia puede adoptar varias formas; lógica, si se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional; psicológica, si se basa en sentimientos, emociones y actitudes, o sociológica, si está relacionado con amenazas a los intereses, normas y valores de un grupo. Al respecto Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), plantean que la resistencia puede ser abierta (huelgas, disminución de la productividad, alteración de la calidad o sabotaje) o encubierta (demoras, ausentismo, solicitudes de traslados, incremento de accidentes de trabajo y baja participación).

De esta manera, el cambio organizacional, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, por lo general, se produce en el marco de una planificación estratégica ya que ésta va a establecer el horizonte hacia donde se quiere ir, a través de: la visión, los valores, las estrategias y los objetivos. Así, el cambio al interior de una organización debe ser planeado, con visión de largo plazo, con una transformación del ambiente organizacional y dirigido a mejorar la calidad de vida de todas las personas que se encuentran dentro de su entorno. (Rodríguez, Peteiro & Rodríguez, 2007).

De acuerdo con Yaber, Malott y Valeriano (1998), las organizaciones cambian para desarrollar nuevos productos y servicios, por varias razones, entre otras, las nuevas tendencias administrativas, por presiones del entorno desempeño y competencia, por problemas financieros, por acomodamiento en mercado, como respuesta a las alianzas estratégicas, a los riesgos, las licencias o por los desastres naturales.

Todo el proceso de cambio no tendría lugar si no existe una actitud de cambio y una disposición para que esta actitud y los procesos conexos se socialicen. En esta etapa puede presentarse un choque de fuerzas que pueden impulsar u obstaculizar dicho proceso. Es allí en donde se logra ubicar la resistencia al cambio, como aquella fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones (Acosta, 2002). No necesariamente es negativo, pues permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio.

El estudio realizado por Neiva, Ross y Torres de Paz (2004), tuvo como objetivo construir y validar una escala de actitudes frente al cambio organizacional, para lo cual investigaron las actitudes ante el cambio en la organización de 409 trabajadores de dos organizaciones brasileñas. Los resultados en las dos organizaciones evidencian actitudes de aceptación y de temor al cambio organizacional con intensidad similar. En menor grado, aparecen actitudes de cinismo ante cambio. En los análisis se observan patrones de actitudes conflictivas y consistentes ante el cambio. Esto genera una discusión sobre su función en los procesos de cambio.

Hosking y Anderson (1992), señalan que la resistencia al cambio organizacional es una face común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia al cambio es una conducta racional y justificada de respuesta, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directiva de la mayor parte de los documentos abordados, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio.

De acuerdo con King (2003) se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia: a) la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento, b) la resistencia como insurrección y lucha de clases de tipo político, c) la resistencia como contrapeso constructivo y d) la resistencia como reestructuración cognitiva y cultural.

La capacidad de anticipación y adaptación al cambio están íntimamente ligadas al talento para la innovación de las organizaciones; de tal forma que las compañías deben ser capaces de reaccionar con gran rapidez para satisfacer las necesidades de un mercado que plantea demandas inusuales e inesperadas (Tissen, Andriessin & Deprez, 2000; citados por Muños, Aguado & Lucia, 2003). Entonces, es posible afirmar que el cambio es un estado deseable de las organizaciones, asociado con su supervivencia y, en las más desarrolladas, un mecanismo de innovación y anticipación a los problemas que enfrentan otros.

Al respecto Eugere (2006), presenta un modelo de trabajo en equipo como estrategia para el cambio. En TSP (Transmisiones TSP S.A), la base del modelo es el fortalecimiento de la cultura organizacional con el valor del trabajo en equipo, como elemento primordial, en todo el proceso de cambio. El punto de partida es la integración de pequeños negocios organizados por la secuencia de manufactura del producto. Estas unidades de negocio se integraron por equipos multidisciplinarios enfocados a un mismo objetivo, sin importar el departamento al que pertenecen. Este cambio modifica la estructura de la organización; de un organigrama tradicional pasa a una organización matricial, en la cual es necesario modificar roles y responsabilidades, todos éstos encaminados al trabajo en equipo.

Por otra parte, Weldon, Jehn y Pradhan (1991), realizaron una investigación que pretendía encontrar la relación entre los procesos que median las ejecuciones de un grupo, en proceso de capacitación y un grupo experto. La investigación se llevó a cabo en una empresa de Estados Unidos y se realizó, básicamente, mediante la grabación de 40 grupos de trabajo, mientras realizaban sus labores y entrevistas a informantes. Se concluyó que, uno de los procesos que median las relaciones entre estos dos grupos de trabajo, es el cambio por el cual estaba pasando la empresa, a nivel de sus canales de comunicación, ya que venían siendo deficientes y, a medida que se iba realizando la implementación de nuevas estrategias, se iban viendo afectadas las ejecuciones de los grupos. Otro de los procesos que median las ejecuciones de los grupos es la instrucción dada, en cuanto al procedimiento que deben llevar a cabo para realizar la producción, es de-

cir, si ésta se valora diariamente, mensualmente o al final de toda la producción.

Teniendo en cuenta las anteriores revisiones conceptuales, se concluye que esta investigación aporta, en gran medida, al campo de la psicología organizacional, debido a que en el medio laboral colombiano no se encuentran suficientes estudios que evidencien la relación entre los equipos de trabajo y el cambio organizacional. Los resultados de la investigación de Rivera (2002), muestran que las variables, cambio organizacional y trabajo en equipo, han sido consideradas pocas veces en conjunto y, por tanto, no hay evidencia suficiente que permita explicar las posibles relaciones entre éstas. El autor concluye que la resistencia, tanto a nivel individual como colectivo es uno de los posibles factores que inciden en el trabajo en equipo; pero no hay evidencia que explique el papel de esa resistencia a nivel grupal.

A partir de los anteriores planteamientos, se formula el siguiente problema: ¿cuál es la relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en los empleados de una empresa de Bogotá? A partir de esta formulación se definió como objetivo general: *establecer si se presenta relación entre grupos/ equipos de trabajo y cambio organizacional en funcionarios de una empresa de Bogotá*. Como objetivos específicos se propusieron:

- Describir los grupos/equipos de trabajo mediante la aplicación del cuestionario de evaluación de equipos de trabajo de los funcionarios de una empresa de Bogotá.
- Describir el cambio organizacional en los funcionarios de una empresa de Bogotá mediante la aplicación del instrumento de medición del cambio (IMC)
- Evaluar la relación entre grupos/equipos de trabajo y el cambio organizacional.
- Definir las variables

Para esta investigación, se definió como variable predictora, *el equipo trabajo*, compuesto por un pequeño número de miembros organizados, que interactúan entre sí y con su ambiente, en la acción de unidades colectivas orientadas a la tarea para conseguir metas grupales. (Salanova, Prieto & Peiro, 2002). Fue evaluada por auto reporte a través del cuestionario de evaluación de equipos de trabajo que según Ahumada (2004) se basa “en los trabajos de Campbell (1977), Sánchez (1992) y Ahumada (1988). Adaptado del cuestionario Aprendo de

Ahumada, Prudant y Fernández Ríos (1998)” pág. 130. El índice de confiabilidad de la escala es de .928.

La variable criterio en esta investigación es el cambio, definido, según Armenakis y Bedeian (1999), como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo. Esta es una variable cuantitativa intervalar, evaluada por auto reporte en términos de ocurrencia y frecuencia de las conductas a través del cuestionario de medición del cambio (IMC). La confiabilidad de la prueba es de 0.84.

MÉTODO

DISEÑO

Se utilizó un diseño de tipo transversal correlacional, ya que se pretende la cuantificación y medición de las variables de trabajo, para calcular el índice de correlación entre ellas y determinar el grado de relación entre las variables, en un momento de tiempo determinado (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). El uso de este diseño se justifica porque se busca establecer la relación entre las variables sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas.

PARTICIPANTES

Los participantes fueron 40 funcionarios voluntarios de una empresa comercializadora de Bogotá, hombres y mujeres de los diferentes departamentos y áreas, estos fueron seleccionados a partir de un muestreo aleatorio que cumplía con las características del estudio.

INSTRUMENTOS

Para medir el cambio organizacional se utilizó el instrumento de medición del cambio (IMC) diseñado para tal fin, por García, Bravo y Rubio (2007) que tiene 55 ítems distribuidos en 12 variables, en los 3 niveles identificados por King (2003), de la siguiente forma: a) nivel individual: adaptabilidad (1, 2, 3, 4, 5, 6), liderazgo (7, 8, 9, 10, 11, 12) y capacidad de innovación (13, 14, 15, 16) ; b) nivel grupal: participación (integración) (17, 18, 19, 20, 21), comunicación (22, 23, 24, 25, 26) y trabajo en equipo (27, 28, 29, 30) y, c) nivel organizacional: aceptación activa (31, 32, 33, 34, 35), aceptación pasiva (36, 37, 38), resistencia activa (39, 40, 41, 42, 43), resistencia pasiva (44, 45, 46, 47, 48), conocimiento de la

organización (49, 50, 51, 52) y cultura de cambio (53, 54). La confiabilidad de la prueba es de 0.84

Como instrumento para medir equipos de trabajo, se utilizó el cuestionario de evaluación de equipos de trabajo, que consta de 79 preguntas distribuidas en 18 subgrupos de la siguiente forma: a) responsabilidad (1A, 1B, 1C, 1E, 2^a, 2B, 3B, 3C); b) confianza (3 A, 3B, 3C, 3D, 4^a, 4B, 4C, 4D, 5^a, 5B, 5D, 5E); c) sentido (6A, 6B, 6C, 6D, 7A, 7B, 7C, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D); d) competencia (9 A, 9B, 9C, 9d, 10 A, 10B, 10C, 10 D, 11 A, 11B, 11C, 11D, 12 A, 12B, 12C, 12D); e) eficacia social (13E, 14 A, 14B, 14D, 14E, 15 A, 15E, 16C, 17C); f) eficacia organizativa: (14C, 15B, 15C, 15D, 15F, 16A, 16B, 16D, 17A, 17B); eficacia de resultados (13 A, 13B, 13C, 13D, 15G, 18 A, 18B, 18C, 18D, 18E). La confiabilidad de la prueba es de 0.928

PROCEDIMIENTO

Fase 1: se realizó el contacto con los directivos de una empresa comercializadora de Bogotá, a los cuales se les presentó la propuesta, con el objetivo de conseguir autorización para acceder al personal que participaría en el estudio.

Fase 2: se planeó la logística con los directivos de la empresa para la aplicación de los cuestionarios, de tal manera que los empleados fueran citados a una hora, fecha y lugar específicos para la aplicación colectiva de los instrumentos.

Fase 3: se organizaron cuatro grupos de 10 personas, los cuales trabajaron durante 30 minutos. Se dieron las instrucciones de diligenciamiento de los instrumentos y se obtuvieron los datos de cada uno de los participantes.

Fase 4: se realizó el análisis de los resultados y luego se presentó el informe final.

ASPECTOS ÉTICOS

Según los lineamientos de la resolución No 008430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, la presente investigación tuvo en cuenta, aspectos como los mencionados el artículo 6 del capítulo II, respecto al consentimiento informado, para el cual se contó con la autorización de la empresa para llevar a cabo la investigación, y con la aprobación del proyecto por parte de la institución investigadora, que para el caso, es la Universidad Católica de Colombia. En relación con el anonimato, mencionado en el artículo 8 del capítulo II, en el desarrollo de la investigación, se protegió la privacidad de los participantes, los cuales serán identificados solamente cuando el estudio lo requiera. Se ha considerado, según el artículo 11 del capítulo II, que el presente estudio es una *investigación sin riesgo*, debido a que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada en las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participaron en el estudio.

RESULTADOS

Para realizar la evaluación del cambio organizacional y los equipos de trabajo, se empleó el Instrumento de Medición del Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Equipos de Trabajo con una muestra de 40 trabajadores de una empresa comercializadora de Bogotá, con las siguientes características sociodemográficas.

En la tabla 1, se observa que en la variable género, predomina el factor masculino con un 55% del total de

Tabla 1. Caracterización de la población en cuanto a género, escolaridad, edad y estado civil.

| | VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|----------------------|------------|------------|
| GENERO | Masculino | 22 | 55% |
| | Femenino | 18 | 45% |
| EDAD | | 18-52 | |
| ESTADO CIVIL | Soltero | 25 | 62.5% |
| | Casado | 7 | 17.5% |
| | Unión libre | 3 | 7.5% |
| | Separado/ Divorciado | 4 | 10% |
| NIVEL EDUCATIVO | Bachillerato | 8 | 20% |
| | Técnico | 10 | 25% |
| | Profesional | 22 | 55% |

la muestra; en cuanto a la edad, se concentra en el rango comprendido entre los 18 y los 52 años y, en cuanto a estado civil, el 62.5% de la población es soltera; de igual manera, el 55% de las personas tienen formación a nivel profesional.

De acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario de evaluación de equipos de trabajo, se evidencia que los trabajadores de la comercializadora se ubican en un nivel medio de trabajo en equipo, para cada uno de los subfactores que aborda el instrumento (tabla 2).

Tabla 2. Resultados evaluación de equipos de trabajo

| Variable | Percentil | Nivel |
|-------------------------|-----------|-------|
| Responsabilidad | 43-58 | Medio |
| Confianza | 51-70 | Medio |
| Sentido | 49-69 | Medio |
| Competencia | 67-86 | Medio |
| Eficacia Social | 36-54 | Medio |
| Eficacia Organizacional | 41-59 | Medio |
| Eficacia de Resultados | 39-57 | Medio |

En la tabla 3, se muestran los resultados obtenidos por los trabajadores de la comercializadora, con relación al instrumento de medición de cambio organizacional

(IMC); se evidencia que los participantes se ubican en general, en un nivel bajo de conductas que obstaculicen el cambio organizacional.

Tabla 3. Resultados instrumento de medición de cambio organizacional

| Variable | Percentil | Niveles |
|---------------------------------|-----------|---------|
| Adaptabilidad | 13 | Bajo |
| Liderazgo | 12 | Bajo |
| Capacidad de Innovación | 8 | Bajo |
| Participación | 1 | Bajo |
| Comunicación | 10 | Bajo |
| Trabajo en Equipo | 5 | Bajo |
| Aceptación Activa | 12 | Bajo |
| Aceptación Pasiva | 5 | Bajo |
| Resistencia Activa | 5 | Bajo |
| Resistencia Pasiva | 6 | Bajo |
| Conocimiento de la Organización | 8 | Bajo |
| Cultura de Cambio | 3 | Bajo |

En la tabla 4 se presenta la correlación entre las variables, trabajo en equipo y cambio organizacional. Se evidencia correlación significativa entre sus subfactores; en cuanto a participación y eficacia organizativa se ve un nivel de correlación de (Rho =

,454 $p < 0.003$), otra de las variables significativas son cultura de cambio y responsabilidad (Rho = ,436 $p < 0,005$) y otra correlación significativa fue entre nivel grupal y eficacia de resultados. (Rho = ,488 $p < 0,001$).

Tabla 4. Correlaciones significativas entre las variables de estudio

| Variables | Correlación | Nivel de significancia |
|---|-------------|------------------------|
| Liderazgo-Eficacia Organizativa | ,321(*) | 0,044 |
| Participación-Eficacia Organizativa | ,454(**) | 0,003 |
| Trabajo en Equipo-Eficacia Social | ,355(*) | 0,027 |
| Trabajo en Equipo-Eficacia Organizativa | ,341(*) | 0,031 |
| Cultura de Cambio-Responsabilidad | ,436(**) | 0,005 |
| Cultura de Cambio- Eficacia de Resultados | ,346(*) | 0,029 |
| Nivel Grupal-Eficacia Social | ,391(*) | 0,014 |
| Nivel Grupal-Eficacia de Resultados | ,488(**) | 0,001 |
| Nivel Grupal- Total Trabajo en Equipo | ,346(*) | 0,033 |
| Total IMC-Eficacia Organizativa | ,413(**) | 0,008 |

* La correlación es significativa a un $p < 0.05$ (bilateral).

** La correlación es significativa a un $p < 0.01$ (bilateral).

DISCUSIÓN

En los resultados obtenidos con respecto a la evaluación de los equipos de trabajo dentro de la comercializadora, se encontró que, en general, los subfactores se ubicaron en un nivel medio, entendido como la aceptación del buen funcionamiento y desempeño de los equipos, pero con presencia de factores que podrían alterar la gestión y desempeño de los mismos; es decir, existe una percepción aceptable, pero que podría ser mejor en la medida que se realizara un diagnóstico de los elementos que, internamente, están afectando el funcionamiento adecuado de los grupos.

Londoño (2005), señala que los equipos de trabajo son una alternativa de ordenamiento que rompe con las estructuras tradicionales y predefinidas, usualmente de tipo funcional, de las organizaciones. Es decir, los equipos están compuestos por individuos que tiene intereses en común y comparten ciertas normas acerca de algo en particular y están conformadas por miembros cuyos roles se entrecruzan.

Algunos de los elementos de la evaluación del instrumento de equipos de trabajo, que no arrojaron una evaluación tan positiva, fueron las subvariables de la responsabilidad y del sentido, es decir, el primero, referido al grado de compromiso con el grupo y el segundo, al sentido de pertenencia que tengan los miembros del

grupo con el mismo, expresado en objetivos en común y metas compartidas entre otras. Al respecto, Fainstein (2003), realizó una investigación en la cual se estudió el proceso de identificación de 282 trabajadores representantes de un importante y numeroso grupo profesional de una organización universitaria con el fin de averiguar si ese proceso genera una identidad con la organización en su conjunto, o se limita al grupo profesional. Los resultados muestran la existencia de una fuerte rivalidad con otro grupo profesional de la misma organización, que se evidencia en la nitidez y diferenciación de los prototipos grupales, lo que descarta la posible identificación organizacional propiamente dicha.

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar que en la comercializadora no se evidencia que los individuos se relacionen en un contexto diferente al laboral, lo cual les impide una mayor integración y conocimiento entre sí, situación que se refleja al momento de trabajar en equipo y que debilita sus relaciones.

Por otra parte, Cantisano y Domínguez (2006), realizaron un estudio con 336 empleados de diferentes empresas, en donde se exploró la relación entre la identificación organizacional, las conductas de ciudadanía y la iniciativa personal, factores clave, asociados a variables de comportamiento en cada uno de los miembros que se encuentran en los grupos de trabajo; se halló una evidencia clara de que las personas tienden a tener una saliencia

fuerte a nivel individual, lo cual no les permite ejercer, de manera satisfactoria, ciertas tareas que se deben desarrollar de manera grupal e integral.

De acuerdo con lo anterior, es posible que en la comercializadora se presente una falta de saliencia de identidad social, lo cual no permite ejercer actividades con fines satisfactorios. La ausencia de responsabilidad se refleja en la poca cohesión grupal, la cual puede estar ligada directamente con la falta de identidad social u organizacional y la falta de compromiso o sentido de pertenencia de los colaboradores, afectando así las relaciones dentro de los grupos, entre los grupos y el logro de los objetivos propuestos por el equipo de trabajo.

Es de gran importancia rescatar que, dentro de un contexto organizacional, las adecuadas relaciones interpersonales y los buenos canales de comunicación son fundamentales para la buena ejecución de las diferentes funciones adquiridas en los equipos de trabajo. Y aunque el factor de interacción social fuera del contexto laboral es un facilitador y es importante para las integraciones y el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de trabajo, no significa que su ausencia pueda propiciar necesariamente inconvenientes en la ejecución de funciones, dentro de las tareas organizacionales. Muchas de las personas no consideran vital el compartir con sus compañeros de trabajo, debido a diferentes eventos o factores; en algunos casos las personas tienen otras competencias que se ligan directamente con la ejecución de sus objetivos, porque sencillamente, sienten agrado por lo que hacen y con su trabajo. No es necesario llegar a un grado de integración, en todos los contextos, con los compañeros para que los resultados de sus tareas sean satisfactorios.

De acuerdo con lo encontrado en el estudio de Fainstein (2003), se pueden abordar varios aspectos importantes. En algunas organizaciones se ejecutan tareas con un equipo de trabajo que permita tener varias perspectivas y así proponerse un objetivo más completo y proyectarse con una visión más amplia. Lo que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta, es que los integrantes de estas organizaciones no tienen el adecuado proceso de identidad con su empresa, por lo cual se evidencia una falta de interés o, en el caso contrario, es tanto el grado de identidad, que las personas suelen tener rivalidades para poder sobresalir y figurar en la je-

rarquía dentro de la organización; es lo que se conoce como competitividad por objetivos: las personas ya no ejecutan sus acciones como equipo sino como individuos, con intereses propios.

Por otra parte, los resultados arrojados por los participantes en el IMC evidencian que se presenta baja resistencia al cambio en los trabajadores de la comercializadora. Es de resaltar que el 18% de la población manifiesta un grado de resistencia activa un 19 % de la población manifiesta resistencia pasiva y aunque es un porcentaje representativo no es alto, por lo cual no se puede concluir que, dentro de la empresa, exista un alto nivel de resistencia al cambio.

A pesar de que las diferentes organizaciones están adhiriendo cada vez más al desarrollo continuo de los recursos innovadores, buscando un mejor desempeño a nivel de producción por parte de los empleados y de la organización en sí, en la sociedad se manejan procesos de competitividad. La implementación de estas técnicas permiten que entre las empresas exista mayor compromiso y competitividad con los resultados. En este sentido se evidenció que la comercializadora presenta un alto interés por destacarse entre otras, mejorando sus procesos al interior de los centros de acopio y capacitando a sus empleados para que conozcan los nuevos procedimientos y mejoren su desempeño.

Es precisamente esto lo que las pequeñas empresas están abordando en este tiempo; crecer de manera sólida les permite tener mayor jerarquía dentro de las sociedades y por ende representa un valor positivo dentro de su estrategia para el desarrollo y expansión. Las oportunidades de desarrollo que surgen a nivel laboral permiten que se puedan integrar, de alguna manera, la parte industrial y la parte personal de los trabajadores, ya que los recursos y beneficios contribuyen a la formación profesional y al crecimiento como personas en cada uno de los empleados (Acosta, 2002)

De igual manera, los resultados permitieron evidenciar que, en alguna forma, los cambios que pueden llegar a implementar a nivel de metodología y procesos de ejecución de tareas, posiblemente no serán adquiridos por los empleados inadecuadamente sino, por el contrario, existe una gran posibilidad de que la organización sea receptiva al cambio, sin dejar de lado los métodos que se utilicen y los beneficios que pueda representar dicho

cambio, tanto para la organización, como para los empleados y la sociedad. Según King (2003), es importante resaltar que para tener éxito dentro del proceso de cambio e innovación organizacional, la confianza e identidad por parte de los empleados con la organización, la contextualización de los posibles cambios y la adecuada capacitación para cada uno de los agentes representativos, es de vital importancia para el buen curso del proceso.

En el caso de la comercializadora se evidencia que la adquisición de un nuevo modelo de trabajo permitiría un crecimiento para cada uno de sus empleados, de la organización misma y como meta final, acrecentar los beneficios para la sociedad que mantiene activa a la organización. Sin embargo, es relevante utilizar los medios adecuados y las herramientas necesarias para la socialización de la información implícita en el cambio organizacional, de tal manera, que no se generen especulaciones dentro de los núcleos de trabajo y con esto se desencadenen comportamientos con el objetivo de obstruir la implementación de procesos innovadores.

En cuanto a los resultados de las correlaciones arrojadas por el IMC y el cuestionario de evaluación de equipos de trabajo se encontró que la variable *liderazgo* se correlaciona con la variable *eficacia organizacional* en un 0,321, con un nivel de significancia de 0,044. La variable *participación* se correlaciona con la variable *eficacia organizacional* en un 0,454, con un nivel de significancia de 0,003. Esto se sustenta en lo encontrado en la investigación planteada por Pedraja y Rodríguez (2004), quienes afirman que, para que haya eficacia en las organizaciones es importante que se pueda manejar, de manera adecuada, el liderazgo, ya que de éste depende gran parte del desarrollo y eficacia de cada una de las organizaciones.

De la misma forma la participación que se ejerza es fundamental para estas y su desarrollo; es decir que al interior de un equipo de trabajo debe predominar un estilo de liderazgo óptimo, que permita la participación y de esta manera el grupo alcance altos niveles de eficacia que puedan verse reflejados en la organización como tal.

De la misma forma, el estudio menciona la importancia de fomentar la participación y considerar la opinión, sugerencias, ideas y el parecer de los empleados, en algunas de las decisiones tomadas en la organización. Es de especial importancia, que el líder del proceso de toma de decisiones colabore con su equipo, se preocupe por

el clima de trabajo y del bienestar de los mismos y que brinde un trato amable e equitativo.

En este sentido, se justifican los hallazgos del cuestionario de equipos de trabajo, en los cuales se hace evidente que, en la comercializadora, los equipos no son lo suficientemente compactos, y se caracterizan por tener un déficit en el liderazgo que se ejerce, lo cual se refleja en la eficacia de la organización.

Del mismo modo, se encontró que la variable *trabajo en equipo*, se correlaciona con la variable de *eficacia social* en un 0,355, con un nivel de significancia de 0,027. Los equipos de trabajo se refieren a “una comunidad de personas que comparten significados y una(s) metas(es) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio históricamente y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca” (Ahumada, 2004) (p. 80).

Por otra parte, se encuentra la correlación entre la variable *trabajo en equipo* y la *eficacia organizacional* 0,341, con un nivel de significancia de 0,031, lo cual se explica porque un grupo de trabajo, entre otras actividades, puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados, que contribuyen al mejoramiento continuo en la eficacia de la organización.

De acuerdo con lo anterior, es evidente que estas dos variables tienen algún tipo de relación, pues para que una organización sea eficaz debe existir como requisito el trabajo en equipo, ya que ésta es una de las formas más pertinentes, para que la empresa alcance sus objetivos, a través de un personal comprometido con sus deberes y además, apropiado del sistema que guía la organización; es decir, que haya una identificación con los objetivos planteados. Esto se consigue en gran medida, a partir de los beneficios que ofrecen a sus empleados, por la flexibilidad, el sistema de organizativo y los canales de comunicación, logrando que éstos se apropien de la metas que persigue la empresa (Klaus, 1990).

Otra de las variables que evalúa el IMC, es la *cultura de cambio* la cual corresponde a la forma como se hacen las cosas en la organización (hábitos, valores, significados); es el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado cuando se hacen frente a los cambios o problemas de

adaptación externa e integración con nuevos elementos o tendencias y que ha resultado efectiva y válida para enseñarla a nuevos miembros, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos cambios (Amstrong, 1991).

Esta variable, según los resultados obtenidos a través de este estudio, mostró correlación con la *variable de responsabilidad* en un 0,436 con un nivel de significancia de 0,005 y que hace referencia a las obligaciones o deberes con los cuales la persona está comprometida a cumplir (Klaus 1990).

La correlación de estas dos variables se puede sustentar a través del estudio propuesto por Salazar (2004), el cual buscaba identificar la disposición de las personas para enfrentar el cambio; para llevar a cabo este estudio se tuvo en cuenta a las personas que estaban directamente involucradas con dicho proceso; se realizó un diagnóstico por medio del instrumento de percepción al cambio y posteriormente, se realizó un proceso de sensibilización. Dentro de los resultados se verificó que las personas en general, están abiertas al cambio; de igual forma, se resalta, a manera de conclusión, que ésto se logra, dependiendo del grado de compromiso que las personas tengan con la organización, el cual se logra a través de buenos canales de comunicación que expliquen las causas y beneficios del cambio.

De acuerdo con lo anterior, se explica la relación entre dichas variables, pues para lograr interferir positivamente en la cultura de cambio de una organización es necesario contar con varios aspectos, uno de ellos es la responsabilidad de los empleados, la cual se constituye de la claridad que tenga cada persona del proceso que se va a llevar a cabo y del rol que cada uno debe asumir.

Otra de las variables que arrojan un nivel de correlación con cultura de cambio fue *eficacia de resultados*, en un 0,346 con un nivel de significancia de 0,029, lo cual determina el por qué se hacen las actividades, qué resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización, se han alcanzado (Fernández & Sanchez, 1998).

Partiendo de la definición planteada anteriormente, para la variable *cultura de cambio* y retomando la variable de *eficacia de resultados*, se encontró que al respecto no existe evidencia empírica que pueda sustentar la correlación entre dichas variables, lo cual justifica que el índice alcanzado haya sido mínimo.

Es posible argumentar que estas dos variables se relacionan cuando una organización identifica que necesita implementar un cambio para mejorar. cada vez más, sus niveles de producción o de calidad. Por ello debe plantear los objetivos o metas que quiere alcanzar, con el fin de justificar la modificación por la cual pasará el personal de determinada empresa. De esta forma también se mide la eficacia de las actividades que se desarrollaron para alcanzar la meta del cambio.

Con relación a la variable nivel grupal del IMC, la cual se define como los factores relativos a la estructura, composición, y a las relaciones de trabajo conjunto (King, 2003). Entendido como el trabajo desarrollado dentro de la organización y visto desde áreas, departamentos o grupos de trabajo que implica actividades en red y el aprovechamiento de capacidades de los trabajadores que favorecen la intervención en un proceso de cambio.

Dicha variable encontró correlación con la variable *eficacia organizativa*, en un 0,391, con un nivel de significancia de 0,014. Al respecto, en la investigación realizada por Burke, Finkelstein y Duszig (1999), se concluyó que la *identificación organizacional* tiene poder predictivo sobre aquellas conductas de los empleados que superan el rendimiento exigido en el puesto de trabajo, como conductas de ciudadanía organizacional y de iniciativa personal. Las contribuciones individuales al rendimiento grupal son mayores entre los miembros del grupo, más identificados con su organización.

Por otra parte, la variable *nivel grupal* se correlacionó con la variable *eficacia social* en un 0,391, con un nivel de significancia de 0,013. Al respecto, Franco y Reyes (2003), señalan que un equipo es eficaz, eficiente y efectivo cuando obtiene altas calificaciones en productividad, satisfacción y crecimiento personal. El alto rendimiento incide directamente en las variables de diferenciación y, por consiguiente, es importante desarrollar o entrenar a sus miembros para que alcancen un óptimo desempeño. Un equipo auto dirigido y eficaz se constituye así mismo, en una palanca muy fuerte para obtener los resultados finales y el logro de objetivos en común, como también en el grado de diferenciación alcanzado. De aquí su importancia para las organizaciones que están en capacidad de crearlos y desarrollarlos.

Otra de las correlaciones encontradas es la de las variables *nivel grupal* y el *trabajo en equipo*, un 0,346, con un nivel de significancia de 0,033. Lo anterior es coherente con los resultados, ya que el trabajo en equipo implica que, además de existir un aporte individual, exista armonía entre cada uno de los miembros.

Según Mendoza y Flórez (2006), cuando el equipo se encuentra programado en torno a las mismas metas u objetivos y comparten elementos de la organización, las personas trabajan motivadas, además, no sienten que están renunciando a sus intereses y proyectos personales a favor de la visión y los objetivos del equipo y los fines de la organización, sino que la visión compartida y comprometida, se transforma en una prolongación de sus visiones personales, en las que estas últimas crecen y se fortalecen en la medida que la visión de la organización se consolida y todos los miembros caminan en la misma dirección.

Por último, se encontró la correlación entre *cambio organizacional* y *eficacia organizacional* en un 0,413, con un nivel de significancia de 0,008. Al respecto, De Faria (1996), define el cambio como “*la modificación de un estado, condición o situación, una transformación de características o una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos*”. Así mismo, Hall (1996) define el cambio organizacional como “*la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente*” sin embargo, el autor no considera las metas organizacionales en esta formulación del cambio.

Es importante considerar que los análisis organizacionales que no incluyen las metas son miopes, ya que las organizaciones participan en muchas actividades y toman decisiones de acuerdo con el contexto. De acuerdo con lo anterior Robbins (2004), señala que el cambio consiste en hacer las cosas de manera diferente e introduce el concepto de cambio planeado al que se refiere como las transformaciones intencionales y dirigidas a conseguir las metas.

A partir de lo anterior, se evidencia el predominio del tema del cambio en las diferentes organizaciones que hacen parte del mundo, sobre todo en los países subdesarrollados, ya que implica una oportunidad de crecimiento para la empresa, sus trabajadores y la sociedad en la cual se encuentra inmersa, abordando así todos los posibles beneficios que se pueden obtener, si se im-

plementa de la manera adecuada, sin dejar de lado los eventos inesperados que se pueden presentar durante el desarrollo de este proceso y las dificultades que puede generar a los sistemas de la organización de manera directa. Es decir, el cambio está directamente relacionado con el desarrollo organizacional, ya que el contexto en el que se encuentran las organizaciones de trabajo, sin importar su tipo o razón de ser en la actualidad, ha cambiado drásticamente. Este es un hecho ocasionado por diversidad de causas, que van desde el levantamiento de nuevas formas y nuevas herramientas de comunicación y tecnología, hasta una nueva realidad económica, política y social, cuyo elemento principal es el cambio y que, claramente, afecta los procesos internos de la organización.

En esta investigación se evaluaron los efectos de la relación, entre la implementación de posibles cambios que permitan brindar mayores beneficios, a los directamente involucrados dentro de los diferentes procesos internos y externos, abordados por la organización y la eficacia que puede generar estas reestructuraciones dentro y fuera de la empresa.

La correlación entre estas dos variables, permite evaluar que en el momento en que se decida implementar cambios o métodos innovadores para el desarrollo de las diferentes estrategias de la empresa que permitan una mayor eficacia en los procesos, los resultados podrían ser positivos, ésto sin dejar de lado los eventos que pueden surgir dentro del proceso, específicamente relacionados con la resistencia al cambio.

Otro aspecto importante que se evaluó dentro de esta relación cambio – eficacia es que la organización con la cual se trabaja, es una empresa con una estructura joven pero sólida, lo cual indica que está en proceso de crecimiento y es precisamente éste uno de los beneficios que se establecen al momento de implementar estrategias novedosas y de cambio. Esto permitiría un crecimiento sólido y seguro, claro, teniendo en cuenta que la implementación de este proceso se realice de manera adecuada y evaluando con conciencia, las posibilidades y los recursos de la empresa, al igual que las demandas del contexto en la cual se encuentra inmersa. Este tipo de cambios permiten que la organización sea más competitiva, en relación con las otras empresas y, de la misma manera, lo puedan hacer con otros países, en la medida en que crezcan sus procesos, y que estén en constante

mejoramiento de los aspectos personales de cada uno de los empleados, los cuales son eje central dentro de todo proyecto.

A manera de conclusión se podría señalar que, respecto al planteamiento y eje principal de la investigación: *hay factores obstaculizadores o facilitadores del cambio que se relacionan con el trabajo en equipo* y, de acuerdo con los resultados obtenidos, en primer lugar, se cumplieron los objetivos de la investigación y en segundo lugar, no se encontró evidencia empírica que sustente el grado de correlación entre el cambio y los equipos de trabajo en sí. Sin embargo, se evidencia que algunos de sus factores, como el liderazgo, la participación, el nivel grupal y la eficacia organizacional y de resultados podrían estar afectando, influyendo o favoreciendo, el cambio dentro de la organización y que éstos se sustentan en una cantidad de estudios previos que los relacionan en algún punto, dentro del contexto organizacional.

Sin embargo, el estudio propuesto por Labarca, Ferrer y Villegas (2006), rechaza los hallazgos de la presente investigación, puesto que sustenta que uno de los factores que influyen drásticamente sobre la aceptación/resistencia al cambio organizacional son los grupos de trabajo y la sinergia que exista entre ellos, ya que en el enfoque limitado del cambio se encuentran inmersos una serie de subsistemas interdependientes, los cuales influirían en la percepción de cambio de los otros. Es decir, si la administración cambia alguno de los procesos tecnológicos sin modificar la estructura organizacional es poco probable que se acepte el cambio.

Según el mismo estudio, cuando en las organizaciones se implementa algún cambio los grupos especializados de trabajo perciben que su experiencia se ve amenazada, que las relaciones de poder establecidas previamente también podrían cambiar, es decir, que algunos miembros pierdan autoridad sobre otros a la hora de tomar ciertas decisiones o que la asignación de recursos los pueda afectar como grupo.

Vale la pena rescatar que, aunque en este estudio se menciona el equipo de trabajo como un factor que se debe considerar en el momento en el que se presente resistencia al cambio dentro de una organización, desde una perspectiva más objetiva, se debe tener en cuenta que son los aspectos involucrados dentro del marco del trabajo en equipo los que generan, en ocasiones, la

resistencia propia de la empresa, sin dejar de lado los factores organizacionales involucrados en los comportamientos negativos en el momento de generar estrategias novedosas (los estilos de dirección, la estructura organizacional, recursos y presupuestos etc.). Todo esto genera las conductas no deseadas en las organizaciones, lo cual suele tener una relación directa entre las organizaciones, las personas, y los factores intrínsecos en cada una de las personas.

No obstante, los individuos son el eje central para el funcionamiento efectivo de la organización, por lo cual, es necesario que se preste especial atención al surgimiento y evolución de los mismos dentro de los equipos de trabajo, pues de ellos depende, en gran parte, que la organización logre cumplir sus objetivos.

Del mismo modo, para los grupos, en un sentido general, que operan bajo esquemas organizativos de gran flexibilidad, el resultado de la variación en su conformación y forma de interactuar entre sus integrantes, es positivo. Sin embargo, el resultado final dependerá entre otros, de factores como la disponibilidad de recursos o la aplicación de estos en las tareas del grupo.

Y aunque los soportes que se encontraron al momento de realizar la investigación no son muchos, se encontró información valiosa que permite seguir abriendo el panorama a nuevas investigaciones que permitan abordar la temática y brindar a los interesados herramientas clave al momento de enfrentar una situación de esta índole.

La falta de investigación al respecto y la poca existencia de estudios que logren hallar una correlación entre las grandes variables de este problema, es indicio fundamental para argumentar que dichas variables no son causa la una de la otra, sino que, algunos elementos del trabajo en grupo, afectan el cambio dentro de las organizaciones o que, un cambio dentro de las organizaciones se puede afectar por el surgimiento o no de dichos elementos.

Uno de los subfactores clave dentro de la investigación y una de las mayores correlaciones corresponde a elementos de liderazgo, por esto se recomienda realizar nuevas investigaciones que logren establecer la manera como el liderazgo se puede correlacionar con el cambio organizacional, lo cual en sí implica un trabajo en equipo.

De acuerdo con lo anterior, a manera de sugerencia, es importante realizar estudios en diferentes

organizaciones, es decir, tomar muestras tanto de empresas públicas como privadas, grandes o pequeñas, entre otras y profundizar la temática, puesto que los resultados no son definitivos y pueden verse influenciados por factores, como el tamaño de la organización, el tamaño de la muestra poblacional, la antigüedad de los trabajadores en la empresa, la cultura, el clima actual, los índices de rotación entre otros. Valdría la pena investigar todo ello.

Una de las limitantes en el desarrollo del trabajo y que se evidenció a lo largo del estudio fue en el abordaje de las dos variables principales de esta investigación (trabajo en equipo y resistencia al cambio). Estas son muy amplias, lo cual obstaculizó un análisis específico de cada una de ellas.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro Preguntas Para Iniciarse En El Cambio Organizacional [Versión electrónica] *Revista Colombiana De Psicología*. Colombia: Universidad Nacional De Colombia. 11, 9 -24
- Ahumada, L. (2004). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones*. Chile: Ediciones Universitarias.
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Legis: Fondo editorial
- Armenakis, A & Bedeian, A (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* (25). 3, 293–315
- Cantisano, G. & Domínguez, F. (2006). Identificación Organizacional y Proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales [versión electrónica]. *Anales de Psicología*. Vol. 22 N 022. pp. 234 – 242
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: Thomson.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill. San Diego: Prentice Hall 751 pp.
- Driskell, J., Goodwin, G., Salas, E. & O'Shea, P. (2006). What Makes a Good Team Player? Personality and Team Effectiveness Group Dynamics. *Theory, Research, and Practice*, 10 (4).
- Emilio, P. Mora, A. & Martín, F. (2004). *La Construcción de la Teoría del Cambio Organizativo*. I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo rural y turismo en el Siglo XXI-Osuna.
- Eugere, A. (2006). *Trabajo en Equipo como Estrategia de Cambio en TSP*. Investigación presentada en el X encuentro sobre equipos de trabajo. Documento recuperado el 23 de Mayo de 2007, de <http://www.google.com/search?q>
- Fainstein, N. (2003). El Trabajo en Equipo en las Organizaciones. *Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento*. 1-12
- Fernández, V. & Sanchez, A. (1998). *Eficacia organizacional*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Franco, C. & Reyes, A. (2003). Los Equipos de Trabajo como Estrategia de Diferenciación [versión electrónica] *Revista estudios gerenciales*, 87
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Oxford University Press.
- García, M., Rubio, P.A., Bravo, L. (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. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 3(2), 301-315.
- Gómez, A., Mujica, A, & Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos [versión electrónica] *Scielo*, 11 (6).
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hosking, D.M. & Anderson, N. R. (1992). *Organizational change and innovation: psychological perspectives and practices in Europe*. London: Routledge
- King, N. (2003). *Cómo Administrar la Innovación y el Cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Klaus, A. (1990). *Práctica de dinámica de grupos: ejercicios y técnica*. Barcelona: Herder.
- Labarca, N., Ferrer, J. & Villegas, E. (2006). Cambio Organizacional: Aspecto Trascendental para las Instituciones de Educación Superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* 12 (1).
- Londoño, F. (2005). Un Análisis Sobre la Dinámica de los Grupos de Investigación en Colombia. *Investigación y Desarrollo Universidad del Norte*, 13 (1).
- Malott, M. (2001). *Paradoja de Cambio Organizacional*. México: Trillas.
- Mendoza, J. & Flores, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación trabajo en equipo y desempeño *Revista Ciencia UNAL* 11 (004).
- Muñoz, M., Aguado, D. & Lucia, B. (2003). El Largo Camino Hacia La Gestión del Conocimiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19 (2), 199-214.
- Novoa, J. (2000). *El Desafío del Cambio: Como Lograr Mejores Resultados en las Organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Obgonna, E. & Harris, L. (2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance*. Empirical Evidence from U.K Companies. *International Journal of Human Resource Management* 11 (4).
- Osman – Gani, A. & Jacobs, R. (2005). Technological change and human resource development practices in Asia: a study of Singapore-based companies [Versión electrónica] *International Journal of Training and Development*. 271 -280
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004). Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas. *Revista Facultad de Ingeniería* 12 (2).
- Price, A. & Chahal, K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24, 237-251.
- Rivera, R. (2002). *La resistencia al cambio en equipos de trabajo*. Documento recuperado el 22 de mayo de 2007, en: <http://www.gestiopolis.com/canales/generacional/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. San
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, R., Peteiro, L. M. & Rodríguez, M. T. (2007). Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual [versión electrónica] *Psicología científica*, 1.
- Salanova, M., Prieto, F. & Peiro, J. (2002). *Grupos de Trabajo en Peiro, J & Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2.
- Salazar, A. (2004). Disposición Frente Al Cambio Tecnológico: Un Estudio Empírico [versión electrónica] *Revista Panorama Socioeconómico*, 029.
- Sieber, S. (2006) *Factores de Despliegue de las Aplicaciones Móviles*. Noticias financieras, Febrero 15.1. Disponible en Proquest.
- Weldon, E, Jehn, K. & Pradhan, P. (1991). Processes that Mediate the Relationship Between a Group Goal and Improved Group Performance [version electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 555-569.
- Yaber, G, Malott, M, & Valeriano, E. (1998). Gerencia De Sistemas Conductuales y Cambio Organizacional [versión electrónica] *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3 (2), 279-281.