

ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

GUSTAVO ADOLFO RUBIO-RODRÍGUEZ¹
FERNANDO DE ALMEIDA SANTOS²
JHON ALEXANDER ZAPATA ORTIZ³
MARÍA AMALIA MOREA CUELLAR⁴
SANDRA JANNETH RODRÍGUEZ ROJAS⁵

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto, identificar la influencia de la antigüedad laboral sobre la adaptación al cambio organizacional, en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica en Colombia, teniendo en cuenta que, en el mes de junio del año 2019, se presentó una integración entre compañías del mismo sector, causando esto incertidumbre, temor y expectativa en los colaboradores con mayor antigüedad, producida por la implementación de una nueva cultura empresarial. Por tanto, surgió la necesidad de diagnosticar la adaptación al cambio organizacional de estos colaboradores, a fin de mitigar el impacto negativo que se puede generar en el ambiente laboral. La investigación se realizó con base en un muestreo no probabilístico, obteniendo información por parte de diez colaboradores de una empresa de energía con una antigüedad laboral igual o mayor a diez años, a quienes se les administró una encuesta como instrumento de medición, que sirvió de base para el análisis de las tres variables principales que fueron objeto de estudio de esta investigación: (i) grado de adaptación al cambio organizacional, (ii) impacto frente a la adopción de una nueva cultura organizacional y por último (iii) factores adicionales a la antigüedad laboral que puedan influir en la adaptación al cambio. Los resultados obtenidos demostraron que el factor antigüedad laboral influye en la resistencia al cambio, frente a la adopción de una nueva cultura, no obstante, esta variable, no limita que los colaboradores puedan aceptar los cambios generados y, en consecuencia, los asumen como retos y oportunidades.

Palabras Claves: Adaptación al cambio, cultura organizacional, antigüedad laboral.

¹ Postdoctorando en Contabilidad, Contraloría y Finanzas, Pontificia Universidade Católica de São Paulo. Profesor de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, gustavo.rubio-r@uniminuto.edu.co

² Postdoctor en Ciencias Contables y Actuariales, Pontificia Universidade Católica de São Paulo. Profesor del Máster en Contabilidad, Contraloría y Finanzas.fernando@fernandoasantos.com.br

³ Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad del Tolima, jazapata@ut.edu.co

⁴ Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad del Tolima, mamoreac@ut.edu.co

⁵ Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad del Tolima, sjrodriguezr@ut.edu.co

ADAPTATION TO ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE EMPLOYEES OF AN ELECTRICAL ENERGY ENTERPRISE

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the influence of seniority on the adaptation to organizational change, in the employees of an electric power company in Colombia, taking into account that, in June 2019, a integration between companies in the same sector, causing uncertainty, fear and expectation in senior employees, produced by the implementation of a new business culture. Therefore, the need arose to diagnose the adaptation to organizational change of these collaborators, in order to mitigate the negative impact that can be generated in the work environment. The research was carried out based on a non-probabilistic sampling, obtaining information from ten employees of an energy company with a working seniority equal to or greater than ten years, who were administered a survey as a measurement instrument, which served as basis for the analysis of the three main variables that were the object of study of this research: (i) degree of adaptation to organizational change, (ii) impact on the adoption of a new organizational culture and finally (iii) additional factors to employment seniority that may influence adaptation to change. The results obtained showed that the factor of work seniority influences the resistance to change, in the face of the adoption of a new culture, however, this variable does not limit that the collaborators can accept the changes generated and, consequently, they assume them as challenges and opportunities.

Keywords: *Adaptation to change, organizational culture, labor antiquity.*

1. Introdução

Si hay algo constante en las organizaciones, es el cambio. De allí surgió la necesidad de realizar esta investigación, viendo con buenos ojos el dinamismo y flexibilidad que se vive en los entornos empresariales contemporáneos. La cultura organizacional y el tipo de liderazgo que se ejerce, tienen un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pues se constituyen en la base para tomar decisiones y encaminar las acciones de los colaboradores, generando impactos tanto internos como externos.

De igual forma, se requieren colaboradores capaces de adaptarse, de mutar, de transformarse conforme va avanzando dicha estrategia. Los retos de este mundo en globalización son cada vez más grandes y complejos, lo que obliga a las personas a salir de su zona de confort y empezar a ver los cambios no como amenazas, sino como oportunidades de crecimiento y mejora que les permita construir propuestas de valor y desarrollar sus competencias y, para que esto sea posible, surgió la necesidad de identificar el grado de adaptación de los colaboradores, frente la implementación de la cultura organizacional.

Por lo anterior, impulsar o seguir cambios no debe ser siempre sinónimo de riesgo o inestabilidad, por el contrario, los cambios deben ser vistos como circunstancias para transformar el saber, el hacer y el ser. Sólo cuando se produce un rompimiento en la zona de confort, es cuando se crea la necesidad de abrir la ventana a nuevas oportunidades, incorporando aires de novedad e ingenio. Al respecto, variables como motivación, satisfacción, justicia organizacional, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, han demostrado las correlaciones existentes entre las diferentes variables mencionadas, lo que permite suponer aspectos interrelacionales en las organizaciones y, por tanto, su influencia en los procesos de cambio (ENRÍQUEZ, 2016).

Por otra parte, una de las razones que dio lugar a la construcción de esta propuesta, fue lograr reconocer el gran valor que tiene el cambio organizacional en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, así como determinar los factores que

crean resistencia al mismo. Para ello, se realizó un diagnóstico en una compañía de energía eléctrica, encaminado a descubrir si la variable antigüedad laboral influye, y de qué manera, en la adopción de una nueva cultura organizacional, en el marco de un proceso de integración entre empresas.

Finalmente, la investigación que nos ocupó, también tuvo por objeto, validar el importante papel que cumple la cultura organizacional y los líderes en el fortalecimiento del talento humano, en la implementación y desarrollo de escenarios que posibiliten mantener e incentivar el espíritu de competitividad sana y la proyección de la organización como generadora de conocimiento, como una colectividad permeable al cambio y al aprendizaje, flexible frente a las rápidas transformaciones y adaptable a las vicisitudes propias del entorno actual.

2. Revisión de literatura

Este trabajo se desarrolló en torno a la importancia que tiene la adaptación al cambio, frente a la adopción de nuevas culturas, en entornos organizacionales dinámicos, flexibles y cambiantes. Para ello, se eligió estudiar la variable independiente “Cambio Organizacional”, como base para recopilar información sobre el objeto de estudio. Dado lo anterior, a continuación se presentan diferentes perspectivas teóricas referente a las variables dependientes “Adaptación al Cambio”, “Cultura Organizacional” y “Antigüedad Laboral”:

2.1 Adaptación al Cambio

Tanto la gestión como el liderazgo son elementos que constituyen la base del cambio, como elementos complementarios. Existen por lo tanto teorías que argumentan que, se debe contar con una habilidad gerencial integral, para poder dirigir con éxito una compañía. Si bien gestionar una empresa y liderar a quienes la conforman puede convertirse en un reto, con el objetivo de superar los modelos

rígidos de operación racional de recursos, también se ha encontrado que los líderes que motivan a las personas a luchar por sus ideales, a mantener ideas originales y a seguir transformando y rompiendo esquemas, son quienes logran hacer que sus equipos de trabajo alcancen los objetivos trazados.

Por su parte González (2019), declara que a lo largo de nuestra existencia, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su vida trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. No obstante, también están en una continua búsqueda hacia la autorrealización y la adaptación a los cambios, lo cual genera en la mayoría de los casos, niveles de compromiso más altos que contribuyen tanto al desarrollo del éxito empresarial como humano. De acuerdo con lo anterior, se considera que las competencias del líder y su equipo son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus colaboradores.

De acuerdo con el artículo publicado por Ferrer (2015), en el cual analiza de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional, resalta que las empresas innovadoras son más flexibles y las que están mejor preparadas para responder a las necesidades del mundo actual, donde el factor humano ejerce un rol fundamental, en cuanto a que en la medida que tengan la capacidad y la flexibilidad necesaria para desarrollarse plenamente, estarán dispuestos y en mejores condiciones de generar los cambios, de introducir innovaciones y de adaptarse a las nuevas necesidades del entorno. Los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional están relacionados con la capacidad que tienen las empresas, el entender la importancia del factor humano dentro de sus estructuras, así como también de la influencia del liderazgo, el cual juega un papel primordial como agente de cambio y del ambiente de trabajo para el desarrollo pleno de los individuos.

Dado a lo anterior, es importante resaltar entonces, cómo se lleva a cabo el proceso de cambio. Según Escudero, Delfín y Arano (2014), el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio son factores fuertemente interrelacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse el desarrollo organizacional, se identifica la presencia psicosocial del otro (resistencia al cambio). Factores como la inercia del confort, en cuanto a hábitos, miedo a lo nuevo, apego a lo conocido y tendencia a conservar la estabilidad, corresponden a un proceso de equilibrio y cambio que debe ser tratado de manera eficiente y convincente para que los colaboradores de la organización acepten de manera positiva y voluntaria alinearse con las nuevas estrategias.

En consecuencia, el desarrollo del talento humano es un factor clave para el desarrollo organizacional, tomando en cuenta la necesidad que emerge al modificar una estrategia administrativa, tal como transformar la cultura, impactar en procesos de división o fusión empresarial, ambiente laboral y preparar a los colaboradores frente al cambio. En este sentido, Villamizar (2014) proponen la importancia de implementar esquemas de gestión de conocimiento, eficacia en la capacitación, implementación de acciones proactivas hacia el cambio, diseño de programas y planes de acción, y efectividad en la socialización y procesos de sensibilización; de esta manera, se garantiza una desmitificación del proceso, logrando la participación de los equipos y sus miembros, reduciendo tensiones e incertidumbre en el clima organizacional.

Al respecto, Rubiano y Forero (2014), indican que las condiciones motivacionales y de satisfacción laboral de las personas, se relacionan con el compromiso asumido en el cambio organizacional, toda vez que una persona motivada, alineada y comprometida con el ADN de su cultura, tiene una mayor adaptación al cambio, por ende, concluyen que el personal satisfecho y con felicidad laboral, cuenta con una mejor disposición para participar de manera proactiva en los nuevos retos que enfrente la organización, superando diferentes obstáculos.

A su vez, González et al. (2018), analizan cómo el factor optimismo aumenta o disminuye según el grado de control real de las personas, lo que permite que se

realicen acciones con más eficacia, dedicación y esfuerzo, contribuyendo al interior de la organización. De esta manera, las personas dedican mayor tiempo a sus actividades para mejorar su productividad y resultados a futuro, fortaleciendo habilidades de afrontamiento ante el estrés, frente a nuevas situaciones como a los cambios que se vayan presentando en la organización.

Por otra parte, Guerrero y Silva (2017), exponen que entre la comunicación interna y la cultura organizacional, existe una relación muy estrecha y debe ser abordada desde la gestión, innovación, con mente abierta y adaptación a nuevas figuras de liderazgo, como un intento por obtener no sólo un crecimiento y desempeño superior individual, sino también colectivo. Al respecto, Torres y Zegarra (2015), manifiestan que el desempeño no obedece exclusivamente a un interés de formación y perfeccionamiento individual, sino además a un interés por gestionar la formación y perfeccionamiento de otros, y que para que exista armonía en cualquier proceso, debe vislumbrarse la perseverancia y pasión propia de los líderes.

Es importante enfatizar que a pesar de las variadas perspectivas en materia de cambio organizacional, en la práctica, por efectos de la inexistencia de un marco conceptual integrado, es necesario contar con un soporte para la focalización de las acciones a desplegar. Desde la óptica de Canepa (2016), la gestión del cambio tiende a predominar una mezcla de sentido común y de estereotipos sobre el comportamiento humano y de las organizaciones. Actualmente, cada vez más el empleado busca en la empresa un desarrollo profesional que le asegure su empleabilidad futura, mientras que la empresa busca potenciar al máximo las competencias de su gente para asegurar el logro de objetivos. Así, mientras el antiguo contrato implícito estaba basado en la permanencia de los empleados en la empresa, el nuevo contrato se basa en el desarrollo profesional de éstos.

Concluyendo, es pertinente resaltar que, para lograr los niveles esperados de competitividad y sostenibilidad, asociados a la adaptación al cambio que hoy en día ha adquirido un mayor interés por parte de las organizaciones, se deben realizar esfuerzos permanentes para lograr su direccionamiento (CARDONA, 2018). No es suficiente gestionar el desarrollo de competencias y conocimientos de los miembros

de la organización de manera aislada, por lo contrario, se debe iniciar un diagnóstico que permita identificar las posibles resistencias organizacionales e individuales que pueden presentarse, con el fin de gestionarlas adecuadamente e intentar reducirlas, a través de prácticas dinámicas que privilegien los capitales humano, organizativo y relacional, generando sinergia en la configuración de organizaciones inteligentes que aseguran su sostenibilidad y una exitosa adaptación al cambio.

2.2 Cultura Organizacional

En la última década vemos muchas visiones teóricas que compiten entre sí, en relación con el concepto de cultura organizacional y su importancia, no obstante, el mayor porcentaje de ellas coinciden en que este concepto se refiere a valores, filosofías, mitos y otros conocimientos que los miembros de la organización comparten para analizar e identificar las estrategias a implementar, para ser sostenibles en el mercado e impactar de manera positiva tanto a los clientes internos como externos de la organización.

Tal como lo manifiesta Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), las diferencias conceptuales de la cultura representan paradigmas simbólicos independientes, cuya construcción se da a partir del conocimiento, las experiencias y las particularidades de cada cultura. Esta pluralidad, es la que contribuye de manera significativa a la creación de organizaciones únicas, competitivas, con idiosincrasias propias y capaces de contribuir al logro de los propósitos organizacionales. Las perspectivas varían según las necesidades específicas, y los modelos aplican según el perfil de la persona y el periodo determinado por el cual esté pasando la empresa. Un claro ejemplo de ello, son los modelos de “contrato psicológico” que se generan en las empresas, por medio de los cuales se determina el nivel de motivación de los empleados, el cual es cambiante y, por ende, debe ser renegociado de manera permanente, teniendo en cuenta aspectos como los planes de carrera presupuestados y las preferencias e intereses personales.

Dado lo anterior, el desarrollo de la cultura organizacional debe enfocarse en fortalecer la sinergia de todos los miembros de la empresa y los líderes juegan un papel indispensable en ello, toda vez que son los mentores y administradores de todos los cambios culturales, y de ellos depende en gran parte que los colaboradores se adapten y fluyan de manera sostenida con el crecimiento de la organización. Bien lo dijo Segredo et al. (2017), la cultura organizacional facilita la implementación de la estrategia, siempre y cuando exista coherencia entre ambas, de lo contrario, podría retrasar su puesta en marcha y, por ende, afectar los resultados esperados.

De igual forma, la cultura organizacional puede verse como una red llena de significados y expresiones simbólicas, que se mueven a través de relaciones circulares e interacción entre las personas tanto a nivel interior como al exterior de la organización (Vásquez, 2016). Por ende, la cultura está directamente relacionada a la gestión del pensamiento y al comportamiento humano. Teniendo en cuenta esto, el reto para las organizaciones de hoy en día está en identificar las brechas que pueda tener el talento que las conforma, en cuanto a aspectos críticos existentes, capacidad para implementar estrategias y generar valor agregado para la compañía. Aquí cobra un papel muy importante también el tema de la innovación, el cual no está de ninguna manera desligado de la cultura.

Como lo manifiesta Ayala (2014), la responsabilidad de generar una cultura organizacional propensa a la innovación depende de los directivos y de la forma en como éstos aprovechan las oportunidades. Siempre existirán diferentes desafíos, pero serán los líderes quienes velen por los intereses y objetivos, no solo de los inversionistas o grupos de interés, sino principalmente de los colaboradores, pues son ellos quienes materializarán la estrategia y darán éxito o fracaso a un emprendimiento asociado a la tecnología o innovación. Ahora bien, recordemos que, para fusionar exitosamente la cultura y la innovación en todos los niveles de la organización, resulta importante entender que se es parte de un sistema, que a su vez hace parte de un sistema más grande y que todos deben cooperar para realmente lograr innovar, desarrollando valores que garantizan la armonía y sustentabilidad entre la relación cultura e innovación (FLORES, 2015).

Partiendo entonces de la base que la cultura organizacional contemporánea está representada por la innovación y la capacidad de adaptarse a los cambios, resulta fundamental recordar que, para que una cultura triunfe, para que un cambio pueda darse y para que un proceso de innovación surta efecto, el estilo de gestión de los líderes influye de manera significativa y está altamente vinculado a que la cultura organizacional pueda ser fuerte y representativa. Dicho en otras palabras, el desarrollo de una determinada cultura organizacional requiere de un estilo de líder apropiado (GÓNGORA, NÓBILE y REIJA, 2014).

El comportamiento y rumbo de las organizaciones, está determinado en gran medida por el tipo de cultura organizacional que se construye. La estrategia y las ventajas competitivas que pueda ofrecer están sustentadas en la sinergia que se genera entre los miembros de la empresa, toda vez que, describe el ambiente laboral, como guía de comportamiento y predictor de resultados (Guerrero y Silva, 2017).

En concordancia, tampoco puede obviarse que la cultura organizacional está asociada a varias iniciativas; su objetivo es implementar una estrategia ideal para el desarrollo de actividades tales como potencializar conocimientos e implementar nuevas prácticas de cultura, con las cuales se pueda proyectar crecimiento y actividades cargadas de eficiencia. Núñez, Mercado y Banegas (2015) plantean que, tanto la cultura organizacional flexible, como el capital intelectual, son recursos intangibles de gran valor para las empresas, puesto que se asocian de manera positiva con competencias como la participación, el trabajo en equipo y el desarrollo del personal, propios de culturas sanas y colaborativas, por medio de las cuales se pueden incorporar actividades de innovación y creatividad.

No menos importante, como ya lo hemos mencionado, se evidencian en la incorporación de la cultura dos variables transversales a las organizaciones. Se trata de los conceptos de liderazgo y gestión del cambio, enmarcados en la necesidad de crear situaciones o procesos nuevos que impacten las empresas, mejorando sus procesos y generando satisfacción en los miembros de éstas (FERRER, 2015). El líder es entonces el responsable de permitir que los cambios se den de manera positiva y que la resistencia de los colaboradores sea mínima. Debe tener en cuenta que todos

tienen intereses, pensamientos y emociones diferentes, por ende, el cambio o la incorporación de una nueva cultura, serán vistos desde diferentes ópticas y allí radica su rol más importante, en poder engranar todas las perspectivas y generar valor para todos, manteniendo los niveles de competitividad de la organización.

Para finalizar, es pertinente traer a colación que, las nuevas tendencias globales, han hecho que las culturas en las empresas sean menos jerárquicas y más transversales, centrándose además en aspectos tan importantes como el aprendizaje, la gestión del cambio, y la adaptación al mundo y a las empresas modernas. Como lo resaltan Rojas y Vera (2016), los colaboradores son indispensables para lograr ventajas competitivas, si son gestionados a través de una cultura organizacional que permita la creación y difusión de conocimiento. La cultura puede describirse como el ADN empresarial compartido entre sus miembros, el cual diferencia una organización de otra. Por ende, resulta de suma importancia asociar al colaborador con la estrategia de la compañía, sus objetivos y el sistema de valores, a fin de que se conviertan en agentes de cambio para la misma.

2.3 Antigüedad Laboral

Investigaciones previas afirman que el factor antigüedad laboral, interactúa de manera positiva y efectiva con el compromiso en la organización, pero puede ser predeterminante a la hora de asumir cambios. Al respecto, Gualavisi y Oliveri (2016), afirman que el factor antigüedad si repercute en la resistencia a los cambios organizacionales y que sus efectos, dependen en alguna medida del nivel de cargo que tenga el empleado, el cual puede ser operativo, administrativo, técnico o directivo. Las acciones de mejora que se podrían plantear, pueden ser del tipo de desarrollo de la organización, así la dirección debe promover una estrategia para conseguir un cambio planificado y una mejora organizacional.

De acuerdo con Zuluaga (2019), la antigüedad en los trabajadores es un factor determinante para la resistencia al cambio, toda vez que, puede generar efectos negativos externos ligados a la personalidad de los colaboradores, lo que conlleva a

generar estrategias con el fin de fortalecer competencias en la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y aprendizaje en el manejo de estas. La mayoría de las personas con antigüedad laboral significativa, no cuentan con hábitos de aprendizaje ni motivación para realizar los mismos, debido a que dicha antigüedad genera resistencia a realizar nuevas prácticas, por lo cual las empresas deben implementar un plan de acción con la finalidad de fortalecer la adaptación al cambio en todos sus integrantes.

Escudero, Delfín y Arano (2014), manifiestan que toda empresa por muy grande o pequeña que sea puede presentar resistencia al cambio. En algunos casos tienen modelos de trabajo que se hacen rutinarios y que están tan arraigados en sus trabajadores que muchas veces es difícil de cambiarlos. En este sentido, no puede existir un cambio exitoso en la organización si no hay una transformación en la conducta de sus miembros.

Por su parte Morelos-Gómez, y Fontalvo-Herrera (2014), refieren que los factores determinantes de la cultura organizacional pueden influir en los directivos de las empresas frente a la adaptación a los cambios, encontrando que, la resistencia a las transformaciones puede deberse a la falta de conocimientos y/o información sobre las mismas, el incremento en la carga laboral y la percepción de pérdida de estabilidad laboral. El equipo directivo debe entonces centrarse en aspectos tales como motivación, incentivos, trabajo en equipo y prácticas de comunicación, como estrategias para que los colaboradores a su cargo puedan enfrentarse sin resistencia a los cambios.

El Kadi et al. (2015), afirman que la resistencia al cambio es un proceso natural por parte de los seres humanos, toda vez que, se constituye en una respuesta frente a una condición que se percibe como una situación de amenaza al momento de sentir que su entorno puede estar comprometido a cambios, lo que genera salir de su zona de confort, por ende, es habitual que dicha resistencia se expanda entre los demás trabajadores, si no se da un manejo adecuado. En ese orden de ideas, la percepción de que las condiciones del entorno exigen actuaciones para aprovechar nuevas

oportunidades o evitar amenazas, parece influir por igual en la reorientación de las estrategias competitivas y corporativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, Hernández (2016), anota que la antigüedad de un colaborador se puede asociar con la sinergia que tiene con la organización para la que trabaja, en la cual genera lazos de pertenencia y vínculos emocionales que derivan en la lealtad. En paralelo, Félix et al. (2018), exponen que la antigüedad genera solidez, en cuanto al compromiso organizacional, determinando que el sentido de pertenencia se incrementa, debido a que correlacionan su compromiso entre sus valores personales y valores sustentados por la organización, a diferencia del personal que cuenta con una antigüedad menor.

Por otra parte, Chiang, Gómez y Wackerling (2016), revelan que los trabajadores con mayor antigüedad son más comprometidos que los trabajadores más jóvenes, constituyéndose esto en un factor que prima en una organización. Sin embargo, Granados et al. (2016) refieren que el personal de tercera edad o que lleva un tiempo significativo en la compañía, percibe como un aspecto amenazante la implementación de nuevas estrategias e incorporación de nuevas tecnologías, generando resistencia personal. Además, la llegada de personal joven trae consigo nuevos conocimientos, y esto genera que los más antiguos presenten cuadros de ansiedad e inseguridad por la presunta pérdida del empleo o respuestas negativas, al considerar que se deben capacitar percibiendo ello como una pérdida de tiempo o temor al interpretar que al aumentar su conocimiento, incrementará su trabajo. Una estrategia puede ser, empoderar y generar mayor motivación y seguridad en los empleados antiguos, además de promocionar el trabajo en equipo, el compañerismo y una actitud positiva frente al aprendizaje.

Para concluir, Böhr, Solares y Romero (2014), manifiestan que el compromiso organizacional se puede incorporar teniendo presentes componentes que generen flexibilidad y fácil adaptación al cambio, siempre que se pueda contar con la implementación de elementos claves como políticas de bienestar, valoración y contribución a las metas del personal con mayor antigüedad, incrementando su satisfacción en el trabajo y la intención de permanencia, a la vez que favorece su

estado de ánimo, dejando atrás actitudes amenazantes, lo que le permitirá percibir su trabajo como una actividad más agradable, generando beneficios para su crecimiento profesional, laboral y adaptación a nuevas estrategias.

3. Metodología

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta el enfoque o método cuantitativo, utilizando como técnicas de muestreo la no probabilística, particularmente, por conveniencia y no aleatoria, ya que, a través de este método, se busca seleccionar las fuentes de fácil acceso. Esto, tiene como fundamento conocer directamente la experiencia de un grupo de personas que llevan 10 años o más en la compañía, y que fueron parte de la transición entre empresas del sector energético. Así las cosas, se pretendía alcanzar mediante este método, la objetividad en las conclusiones del estudio con la técnica estadística de la recopilación de datos numéricos.

La metodología que se aplicó en esta investigación se fundamenta en diferentes autores que han plasmado en sus escritos diversos estudios asociados al cambio organizacional y los factores que influyen en el mismo, bien sea de manera positiva o negativa. De igual forma, se tuvieron en cuenta las variables independientes como adaptación al cambio, antigüedad laboral y cultura organizacional, a fin de contar con un espectro más amplio dentro del estudio, permitiendo minimizar los juicios de valor y las apreciaciones subjetivas.

Dado lo anterior, se definieron los siguientes elementos para la realización del estudio:

3.1 Población

La población objeto de estudio correspondió a cuarenta colaboradores de una empresa de energía ubicada en el departamento del Tolima, Colombia, cuya

antigüedad laboral es igual o mayor a 10 años y que hicieron parte de un proceso de integración entre empresas del sector.

3.2 Muestra

La muestra con la que se realizó la investigación es de carácter finita, teniendo en cuenta que, se enfocó en un grupo de 10 colaboradores con una trayectoria laboral igual o mayor a 10 años, y que hicieron parte del proceso de transición entre empresas del sector energético ocurrida en junio de 2019.

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, teniendo en cuenta que el acceso a la información personal de los colaboradores fue limitado, en razón a las políticas de tratamiento de datos y confidencialidad de la compañía.

3.4 Instrumentos

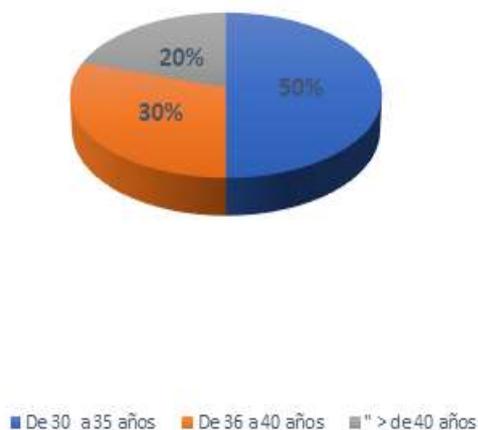
El instrumento que se utilizó en la investigación radica en una encuesta que contenía preguntas cerradas de opción múltiple y abiertas, tomando en cuenta aspectos como la antigüedad laboral, la adaptación al cambio, la cultura organizacional y otros factores internos o externos que lograron influir en la generación de resistencia frente al proceso de integración entre empresas del sector energético. El instrumento se diseñó a través de Google Forms y se aplicó de manera virtual. Constaba de trece preguntas, de las cuales doce eran de tipo cerrado y sólo una era abierta.

Se gestionó una encuesta de aplicación individual en un grupo de 10 colaboradores con una trayectoria laboral igual o mayor a 10 años, a fin de ahondar en las particularidades de cada sujeto y visionando el descubrimiento de posibles factores alternos que puedan interferir en la adaptación al cambio, frente a la implementación de una nueva cultura empresarial. Dicha encuesta se desarrolló mediante técnicas de estadística descriptiva, aplicando instrumentos de análisis e interpretación de datos.

4. Hallazgos o fenómenos observados

La encuesta fue aplicada a diez colaboradores de una Empresa de Energía del departamento del Tolima, cuya antigüedad laboral es igual o mayor a diez años. El gráfico número 1 enseña el rango de edades.

Gráfico 1. Rango de edades de la población



Fuente: Elaboración propia

El gráfico número 1 enseña que 5 de las personas encuestadas están en un rango de edad entre 30 y 35 años, seguido esto por un 30% representado en 3 personas que están en el rango de 36 a 40 años. En un porcentaje menor, se encuentran a 2 personas cuyo rango de edad está por encima de los 40 años. Lo anterior, indica que la muestra evaluada en un 80% corresponde a población relativamente joven.

De igual forma, dentro de la muestra analizada, se logró observar que el 70% de las personas cuentan con estudios de postgrado, mientras que sólo 3 de ellas tienen formación en pregrado. Esto permite deducir que la muestra observada, cuenta en su mayoría con un grado académico alto. Lo anterior se enseña en la gráfica número 2.

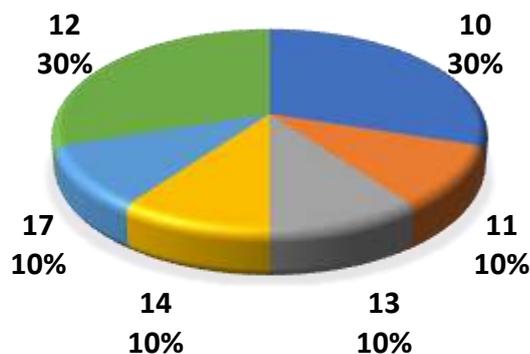
Gráfico 2: Nivel Escolaridad



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los años de labor que tienen los colaboradores encuestados en la compañía, se logró evidenciar lo siguiente:

Gráfico 3. Años de labor en la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 60% de la población está representada en el rango de 10 a 12 años de permanencia en la compañía. El 40% restante está distribuido de manera igualitaria con una participación del 10% con antigüedad laboral entre 11 y 17 años.

A continuación, se detalla cada una de las respuestas a las preguntas de la encuesta aplicada a los colaboradores de una Empresa de Energía. De las 13 preguntas formuladas, 12 obedecen a preguntas tipo cerrada y sólo la última es abierta. De la pregunta 1 a la 9, la población podía elegir entre dos opciones de respuesta “Si” o “No”, tal como lo evidencia la tabla número 1.

Tabla 1. Preguntas Encuesta

Pregunta	Si	No
1. ¿Entiendo por qué se implementó la integración entre las dos compañías del sector energético?	10	0
2. ¿Comprendo la importancia de adaptarse a una nueva cultura organizacional?	10	0
3. ¿Entiendo las ventajas y desventajas de la implementación de cambios en la cultura organizacional?	10	0
4. ¿Ha sido fácil para mi adaptarme a los nuevos desafíos de mi rol	7	3
5. ¿Estoy motivado y decido de manera voluntaria participar en la implementación de este cambio?	9	1
6. ¿Mis compañeros de trabajo se sienten cómodos y comprometidos con los cambios que están ocurriendo?	8	2
7. ¿He recibido información relevante y suficiente sobre la nueva cultura organizacional?	10	0
8. ¿He recibido apoyo y acompañamiento de mis líderes en este proceso de cambio?	9	1
9. ¿Creo que la antigüedad laboral de los colaboradores ha sido un factor significativo en la resistencia al cambio organizacional?	7	3

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla podemos ver que, frente a las preguntas número 1, 2, 3 y 7, el 100% de los colaboradores encuestados manifestaron tener claridad en el porqué de la integración, en la importancia de implementar una nueva cultura, en las ventajas y desventajas del proceso de cambio y en haber recibido información suficiente y relevante sobre la nueva cultura implementada.

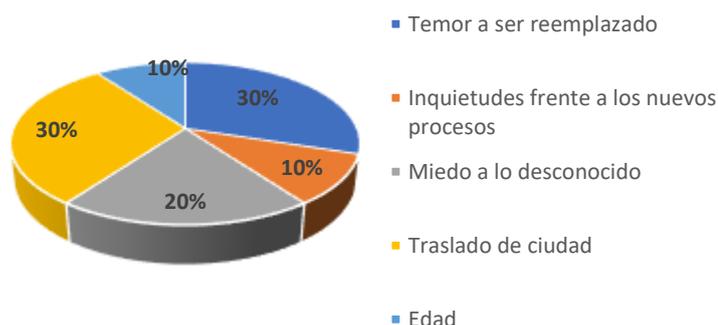
En lo que respecta a las preguntas 5 y 8, el 90% de las personas objeto de estudio, declararon que están motivadas a participar en la implementación del cambio y sienten que han recibido el apoyo y acompañamiento necesario para soportar este proceso por parte de sus líderes. Tan solo un 10% de la población está en desacuerdo con estas postulaciones.

Frente a la pregunta 6, el 80% de las personas percibieron que sus compañeros de trabajo se sentían cómodos y comprometidos frente a los cambios que estaban ocurriendo. Un 20% percibió lo contrario.

En las preguntas 4 y 9, el 70% de los encuestados manifestó haberse adaptado de manera fácil a los desafíos de su nuevo rol y considerar que la antigüedad laboral es un factor significativo en la resistencia al cambio organizacional.

A su vez, en la pregunta 10, se pudo evidenciar que 3 colaboradores experimentaron temor a ser reemplazados en el proceso de integración. De igual forma, el mismo número de personas sienten incertidumbre frente a un posible traslado de ciudad. En menor proporción, 2 encuestados manifestaron tener miedo frente a lo desconocido. Por último, una persona declaró que la edad puede ser un factor que influye en la resistencia al cambio, mientras que otra persona indicó tener inquietud frente a los nuevos procesos. Lo anterior, puede evidenciarse en el gráfico número 4:

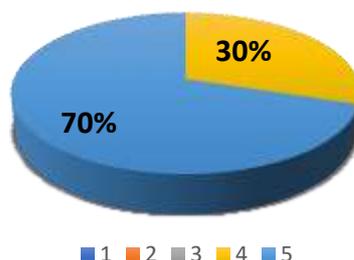
Gráfico 4. Factores que influyen en la resistencia al cambio



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, revisemos la pregunta 11. Cuando se presenta a los encuestados una escala de 1 a 5 y se les indica que marquen qué tan capaces se sienten de adoptar los cambios derivados de la implementación de una nueva cultura, encontramos los siguientes resultados:

Gráfico 5. Adopção de cambios frente a nueva cultura

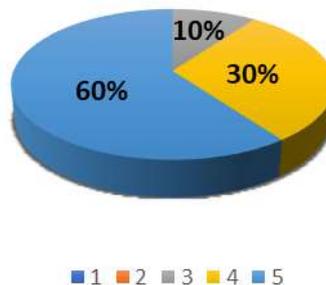


Fuente: Elaboración propia

El 100% de las personas que contestaron la encuesta, consideran que se sienten capaces de adoptar los cambios producidos por la implementación de la nueva cultura. De ese porcentaje, el 70% considera que su nivel de adaptación fue de grado 5, siendo éste el grado más alto de adaptación dentro de la encuesta. Por otra parte, 3 colaboradores indicaron que su grado de adaptación era nivel 4. Lo anterior, evidencia que, en términos generales, los colaboradores de la empresa de energía del Tolima se sintieron capaces de adaptarse a los cambios de la integración.

Del mismo modo, al tabular los resultados de la pregunta 12, logro evidenciarse que el 90% de los encuestados perciben que la adopción de una nueva cultura tuvo un impacto positivo. Tan solo una persona manifestó que el impacto del cambio había sido intermedio. Igualmente, se usó una escala de 1 a 5 para realizar la medición. Vemos en la gráfica número 6, la representación gráfica de la pregunta:

Gráfico 6. Impacto Positivo del Cambio



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, la encuesta administrada sólo tenía una pregunta abierta, la cual buscaba conocer una percepción más cercana de lo que el cambio y la implementación de una nueva cultura había significado para los colaboradores de la empresa de energía del Tolima. La última pregunta de la encuesta arrojó los resultados, los cuales se visualizan en la gráfica número 7.

Gráfico 7. Percepción del Cambio



Fuente: Elaboración propia

4 de los 10 colaboradores consideran que la implementación de la nueva cultura organizacional se constituye en un reto. 2 de ellos consideran que fue un proceso alegre y divertido. De igual forma, 2 encuestados consideran que este cambio trajo consigo innovación y el mismo número de personas consideró que ha sido un proceso que genera motivación y crecimiento. En menor porcentaje, pero no menos importante, las personas abordadas expusieron que también el cambio había significado para ellos transparencia, solidaridad, bienestar, responsabilidad, actitud, oportunidad, curiosidad, renovación, constancia, seguridad e inteligencia. En su gran mayoría las percepciones fueron positivas, solo una persona manifestó haber presentado dificultades, refiriéndose al cambio como un proceso difícil, injusto y con poco liderazgo. Justo esa persona es la que más años lleva trabajando para la compañía (17 años).

5. Discusión

El objetivo general de esta investigación consistió en determinar la influencia de la antigüedad laboral sobre la adaptación al cambio organizacional, en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica.

Para dar respuesta, se identificó la disposición de los trabajadores frente a la adaptación al cambio organizacional. Los resultados arrojados muestran una tendencia positiva en el grado de aceptación en la implementación de cambios en la cultura organizacional, mitigando con ello un impacto negativo que conlleve a la afectación del ambiente laboral. Lo que nos da a entender que, para lograr influir positivamente en el cambio, se hace necesario un proceso estructurado con una clara identificación de estrategias que permitan atender a las demandas de todos los empleados. En este sentido, Sandoval (2014), manifiesta que es clave compartir un lenguaje común que facilite los procesos de adaptación al cambio, el cual es exitoso si va de la mano con un liderazgo visionario. Cabe anotar, que el resultado en mención no solo es una percepción a nivel individual, sino que también la identifican en sus

compañeros, ratificado esto en un resultado que evidencia compromiso y comodidad con los cambios que están ocurriendo.

En lo que atañe a la identificación del impacto con respecto a la adopción de una nueva cultura organizacional, los resultados dan a conocer una actitud positiva por parte de los encuestados, considerando este proceso como un reto que se ha caracterizado por ser amigable, divertido y desde luego es visto como un factor de motivación, oportunidad, crecimiento y bienestar, excepto él encuestado con mayor antigüedad en la compañía, quien registró en un gran porcentaje de las preguntas una resistencia asociada a una percepción negativa hacia los factores de tipo externos y no propios y/o individuales. Como lo resaltan Rojas y Vera (2016), los colaboradores son indispensables para lograr ventajas competitivas, si son gestionados a través de una cultura organizacional que permita la creación y difusión de conocimiento.

Por último, se logró establecer durante el desarrollo de esta investigación, cuáles son los factores adicionales a la antigüedad laboral que influyen en la resistencia al cambio y la implementación de una nueva cultura organizacional, siendo estos el temor a ser reemplazados e incertidumbre de un posible traslado de ciudad. Bajo esta perspectiva, Mora et al (2018), expresan una correlación entre la adaptación y un proceso de cambio organizacional, por lo que es importante que una empresa sea hábil para adaptarse a los cambios que vienen e incluso a adelantarse a ellos, ya que esto le ayudará a efectuar dicho proceso de manera efectiva, siendo recomendable para disminuir la resistencia al mismo, brindar a los empleados la debida información en relación con la implementación que se está adelantando, para que lo comprendan y puedan involucrarse y participar con una actitud positiva.

6. Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto en esta investigación, podemos concluir que la variable antigüedad laboral está relacionada con la resistencia al cambio en procesos de integración entre empresas en donde se debe adoptar una cultura organizacional

nueva. Para ninguna persona es fácil salir de su zona de confort y menos cuando los cambios no fueron buscados y tampoco pueden controlarse. No obstante, el grado de adaptación depende mucho del manejo asertivo que se brinde tanto en la socialización, desarrollo, culminación y monitoreo de cualquier proceso de cambio.

Si bien la resistencia al cambio está asociada en algunas oportunidades con la antigüedad laboral, esto no impide que las personas puedan adaptarse a los cambios y asumirlos como oportunidades. El impacto de la implementación de una nueva cultura organizacional puede ser positivo, siempre y cuando exista información clara y suficiente frente a los cambios y se reciba un acompañamiento permanente de los líderes, buscando dar seguridad a los colaboradores frente a los temores que puedan presentarse y generando escenarios para la adquisición de nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas.

Existen variables adicionales a la antigüedad laboral que pueden generar resistencia al cambio frente a la adopción de una nueva cultura organizacional. Para la investigación que nos ocupó, se evidenció que los factores “temor a ser reemplazados” y “posible traslado de ciudad” fueron los de mayor relevancia a la hora de adaptarse a la nueva situación.

Los cambios no siempre son percibidos como amenazas y eso logró comprobarse en este estudio, toda vez que, entre muchos otros aspectos positivos, se destacó que en su mayoría, los colaboradores con antigüedad mayor o igual a diez años, recibieron el proceso de integración y adopción de una nueva cultura, como un proceso innovador, divertido y motivante, por medio del cual podrían crecer y asumir nuevos retos.

Referencias

AYALA, P. Cultura Organizacional e Inovação. **Revista Eletrônica Gestão de las Personas y Tecnología**, v. 7, n. 19, p. 44-55, 2014.

BÖHRT, R.; SOLARES, L.; ROMERO, C. Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. **Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología**, v. 12, n. 1, p. 33-63, 2014.

CANEPA, C. D. Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. **Laboral**, v. 12, n. 2, p. 1-35, 2016.

CHIANG, M. M.; GÓMEZ; N. M.; WACKERLING, L. M. Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la Provincia de Nuble, Chile. **Ciencia y trabajo**, v. 18, n. 56, p. 134-138, 2016.

CARDONA, L. M. **Gestión del cambio en las organizaciones**. Reporte de investigación Expomotricidad. Universidad de Antioquia, p. 73-82, 2018.

De Castro, A. **Comunicación organizacional**. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte, 2014.

DÍAZ, C. Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. **Laboral**, v. 12, n. 2, p. 22-35, 2016.

SANDOVAL, J. L. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. **Estudios gerenciales**, v. 30, n. 131, p. 162-171, 2014.

EL KADI, O.; DE PELEKAIS, C.; ROBLES, M. A.; LEAL, M. Autotomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares. **Desarrollo Gerencial**, v. 7, n. 1, p. 68-84, 2015.

ENRÍQUEZ, H. A. **Trabajo en equipo y clima organizacional**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2016.

ESCUADERO J.; DELFÍN, L. A.; ARANO R. M. El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. **Ciencia administrativa**, v. 1, p. 1-9, 2014.

FERRER, R. M. La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 1, p. 102-114, 2015.

FLORES, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 20, n. 70, p. 355-371, 2016.

GÓNGORA, N. H.; NÓBILE, C.; REIJA, L. Estudio comparativo de la cultura organizacional. **Ciencias administrativas**, v. 2, p. 53-64, 2014.

GONZÁLEZ GÓMEZ, J. K.; MENDIETA HERRERA, D. G.; ROJAS LAVERDE, D. A.; TRIVIÑO VELA, W. J. Cambio y optimismo organizacional. **Resumen analítico en educación**, Universidad Católica de Colombia, p. 1-10, 2018.

GOLEMAN, D. L. El poder de la inteligencia emocional. **Reseñas Universidad Nacional Experimental de Guayana**, p. 80-81, 2014.

GONZÁLEZ, C. M. **Gestión de Recursos Humanos La Gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional**. 2019. Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2019.

GRANADOS, M.; ARROYO, M. G.; JIMÉNEZ, A.; ESPINOSA, J. Resistencia al cambio. **Estrategias competitivas organizacionales con responsabilidad social**, v. 405, 2016.

GUALAVISI, M.; OLIVERI, M. L. **Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina**. Nota técnica del BID, (1072), 2016.

GUERRERO, M. A.; SILVA D. R. La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. **INNOVA Research Journal**, v. 2, n. 3, p. 110-115, 2017.

HERNÁNDEZ, F. E. **Determinantes que influyen en la obtención de sinergia organizacional en la mi pyme en Colombia**. 2016. Trabajo de grado Especialización (en Alta Gerencia) – Universidad Militar Nueva Granada, 2016.

JÁLABE, A. M.; MORA, C. P. V.; GIRALDO, C. A. S.; SUÁREZ, A.; VILLAMIZAR, C. Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo de las TIC por parte del personal docente. **Boletín Virtual**, v. 7, n. 2, p. 53-63, 2018.

MORELOS-GOMEZ, J.; FONTALVO-HERRERA, T. J. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. **Entramado**, v. 10, n. 1, p. 96-105, 2014.

NUÑEZ, M. A., MERCADO, P., y BANEGAS, R. A. Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. **Conciencia tecnológica**, 49, p. 4-11, 2015.

PARDO C. E., DÍAZ, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. **Suma de negocios**, v. 5, n. 11, p. 39-48, 2015.

RINCÓN, R. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. **Informes Psicológicos**, v. 17, n. 1, p. 53-70, 2017.

ROJAS, G. E.; VERA, M. A. Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. **Apuntes de Administración**, Universidad Francisco de Paula Santander, v. 1, n. 1, p. 50-59, 2016.

RUBIANO, M.; APONTE, C. Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. **Psicogente**, v. 17, n. 31, p. 120-142, 2014.

SEGREDO, A. M.; GARCIA A. J.; LEÓN, P.; PERDOMO, I. Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. **INFODIR**, n. 24, p. 86-99, 2016.

SILVA, L. Y. **El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones**. 2014. Tesis de grado especialización (en Alta Gerencia) – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, 2014.

TORRES, E. ZEGARRA, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. **Comuni@cción**, v. 6, n. 2, p. 5-14, 2014.

VÁSQUEZ O. I. La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. **Entramado**, v. 12, n. 1, p. 66-80, 2016.

FÉLIX, R.; GARCÍA, C.; ESPINOZA, K. D.; MERCADO, S. M.; OCHOA, E. Compromiso Organizacional en Trabajadores de Pequeñas y Medianas Empresas. **Cultura Científica y Tecnológica**, v. 66, p. 20-28, 2018.

ZULUAGA, A. M. **Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial**. Una propuesta de intervención. 2019. Tesis de grado especialización (en Psicología Organizacional) – Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Medellín, 2019.