

**DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y EL  
LIDERAZGO EN LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN  
AMBIENTE UNIVERSITARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ  
TESIS DE MAESTRÍA**

**MIRYAM SUÁREZ CALDERÓN**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ENFASIS ORGANIZACIONAL  
BOGOTÁ, D.C, ABRIL DEL 2014**

**DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y EL  
LIDERAZGO EN LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN  
AMBIENTE UNIVERSITARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ  
TESIS DE MAESTRÍA**

**MIRYAM SUÁREZ CALDERÓN**  
**Código 460253**

**MONICA GARCIA RUBIANO**  
**Directora**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ENFASIS ORGANIZACIONAL**  
**BOGOTÁ, D.C, ABRIL DEL 2014**



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra  
hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### PROGRAMA: MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA

#### ACTA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO

En Bogotá a los trece (13) días del mes de marzo del año 2014, se reunieron los suscritos miembros del Comité de Maestría en Psicología, para evaluar y otorgar la calificación final al trabajo de grado presentado por la estudiante MYRIAM ESTHER SUAREZ CALDERÓN, titulado: "**DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN AMBIENTE UNIVERSITARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**".

Una vez revisada el acta del examen de sustentación y de conformidad con los criterios establecidos por la dirección del programa, se ratificó la calificación de los jurados dada en la sustentación pública:

#### APROBADA

  
CARLOS VARGAS ORDÓÑEZ  
Decano

  
MARTHA LUCÍA GÓMEZ G.  
Directora Postgrados

“Las opiniones expresadas en este trabajo es responsabilidad de los autores. La Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.

Reglamento Interno

Artículo, 65

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi gratitud a las personas que colaboraron para que este trabajo alcanzara el resultado que hoy presento. A mi directora de tesis Mónica García Rubiano en su papel de guía a través del proceso de elaboración del trabajo .A Diana Catalina Rojas López por su asesoría. A Los Directores Delio Ignacio Castañeda y Bertha Avendaño, por sus consejos y aportes. A la Universidad Católica de Colombia por su apoyo y en especial a la Facultad de Ingeniería que permitió llevar a cabo este trabajo. Finalmente un reconocimiento a aquellas personas que hicieron realidad este trabajo, a los directivos, a los docentes y administrativos quien me brindaron su tiempo y su paciencia para participar voluntariamente de esta experiencia académica.

## **DEDICATORIA**

Expreso mi agradecimiento en primera instancia a Dios que permitió la consecución de esta realización personal y profesional. En segundo lugar a mi hija que con su presencia y apoyo ha sido motor para salir a delante y a mi familia que siempre me motivaron y acompañaron. De igual manera a todas las personas que con su generosidad contribuyeron y me apoyaron incondicionalmente en las distintas etapas de esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN 1

ABSTRACT 1

Antecedentes Teóricos y Empíricos 3

    Cambio Organizacional 3

    Procesos de Cambio 6

        Resistencia al cambio. 12

    Comunicación Organizacional 17

        Concepto de comunicación organizacional 18

        Funciones de la comunicación 20

        Tipos de comunicación 21

        Proceso de comunicación 24

        Características de la comunicación 25

        Redes de comunicación en las organizaciones 25

        Obstáculos y barreras 26

    Liderazgo 31

        Concepto de liderazgo. 31

        Tipos de líderes. 33

Referentes Empíricos en Cambio, Comunicación y Liderazgo 37

La Universidad como Organización Laboral 40

Justificación 44

Objetivos 46

    Objetivo General 46

    Objetivos Específicos 46

Variables 47

Hipótesis 47

Método 48

    Tipo de estudio 48

    Participantes 49

    Instrumentos 51



Procedimientos	57
Aspectos Éticos	58
Resultados	58
Discusión	73
Conclusiones	79
Referencias	81

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Características que afectan el cambio organizacional	5
Tabla 2 Características y Factores que contribuyen a la Resistencia al cambio	14
Tabla 3 Variables sociodemográficas de los participantes	49
Tabla 4 Variables del IMC definidas por García y Forero (2010)	51
Tabla 5 Variables del Instrumento "International Association Questionnaire Survey"	54
Tabla 6 Variable del instrumento de Liderazgo, modelo jerárquico de nueve variables	56
Tabla 7 Denominación de las variables de los instrumentos usados en este trabajo	59
Tabla 8 Media de las variables del CCO	60
Tabla 9 Análisis de Diferencia de Media en las Variables pareadas de CCO	61
Tabla 10 Media de las variables del IMC	62
Tabla 11 Media de los puntajes en las variables del MLQ	63
Tabla 12 Kolmogorov-Smirnov para las variables del trabajo	64
Tabla 13 Correlaciones entre las variables de Cambio y Comunicación Organizacional	66
Tabla 14 Correlaciones entre las variables de Cambio y Liderazgo	72

## **LISTA DE APENDICES**

BAREMOS PARA EL INSTRUMENTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (CCO)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ). FORMA LÍDER (5X)  
CORTA

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CAMBIO (IMC)

**DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y EL  
LIDERAZGO EN LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN  
AMBIENTE UNIVERSITARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**RESUMEN**

El objetivo fue determinar con un diseño cuantitativo correlacional la interacción entre comunicación y liderazgo con el cambio organizacional en una universidad de Bogotá. Se realizó bajo un estudio no experimental transversal donde participaron 62 trabajadores de una universidad. Se aplicó el instrumento Medición de Cambio (IMC), el cuestionario de Comunicación Organizacional (CCO) y el cuestionario adaptado de Liderazgo Multifactorial versión Líder (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ). No se encontró una relación significativa entre las habilidades de liderazgo de los participantes y el cambio organizacional. En la relación del cambio organizacional con la comunicación se observa una correlación positiva con las variables de comunicación, especialmente en el trabajo en equipo, el intercambio de información y la comunicación entre pares.

*Palabras Clave:* Cambio Organizacional, Comunicación Organizacional y Liderazgo.

**ABSTRACT**

This project's scope is to determine the interaction between communication and leadership using a correlational quantitative design for a university in Bogotá. The project was carried under a non-experimental transversal study with the participation of 62 workers from the university. The applied instruments were Change Measurement Instrument (CMI), The International Communication Association Questionnaire (ICAQ),

and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). A meaningful relationship between leadership abilities and organizational change was not found. A positive correlation was observed between organizational change and communication variables, specially team.

*Key Words:* Organizational Change (SC35700), Organizational (SC35780) Communications (SC10570) and Leadership (SC27930).

## **Antecedentes Teóricos y Empíricos**

Las organizaciones están enfrentando nuevos retos de implementar cambios y estrategias al interior de éstas. Esto es debido al proceso de modernización, globalización, y tecnología a la que se ven presionadas las empresas. Los cambios se han venido desarrollando en las estructuras, los procesos, la cultura, y en las personas; el fin, es lograr un adecuado funcionamiento y así poder elevar y mejorar la competitividad que le exige el medio. La competencia es cada vez más notoria entre organizaciones, debido a la búsqueda de estrategias adecuadas a las problemáticas actuales.

Las instituciones universitarias han tenido que realizar cambios en lo que corresponde a las diversas reformas educativas y administrativas no solo en Colombia sino en América Latina, estos cambios han llevado a deducir que una situación política, un hecho social, puede traer como efecto que las personas se interesen por las innovaciones, que se pueden adoptar para estar a la altura de las exigencias o la correspondiente competencia comercial, tecnológica entre países. El encuentro de estos factores, la insuficiencia de algunos de ellos o la extremada confianza en la reforma educativa, han hecho que las universidades tengan que desarrollar estrategias y reformas al currículum, que les permita ser competitivas a nivel nacional e internacionalmente (Fullang, 1982).

### **Cambio Organizacional**

El cambio organizacional ha sido trabajado desde diferentes enfoques, algunos autores ven el cambio como un proceso que modifica de diferentes formas la organización. De acuerdo a lo anterior, Armenakis y Bedeian (1999) plantea que el cambio organizacional es la adaptación de las organizaciones a las transformaciones que genera

el ambiente interno o externo, Mondy y Noe (2005) definen el cambio como el paso de una condición a otra, que afecta personas, grupos y organizaciones. Este cambio se da a diferentes niveles de profundidad, desde cambios sustanciales o radicales como en ligeras modificaciones accidentales. Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) define el cambio como la transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización.

Según De Faria (2004) el cambio es inevitable, puede llegar y darse como amenaza o como oportunidad. El cambio se convierte en oportunidad cuando se anticipa, se planea, se organiza y se realiza con el fin de mejorar estructuras, acelerar procesos, cualificar imagen, asegurar la calidad de los productos y producir transformaciones de mejora.

Montealegre y Calderón (2007) manifiestan que en la actualidad, el cambio que se vive en las organizaciones es el protagonista permanente del desarrollo de las empresas y ejerce gran influencia en la competitividad. Esta se hace necesaria para afrontar los nuevos retos que les permita sobrevivir, crecer y desarrollarse bajo un modelo competitivo. El cambio es el proceso iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia con que una organización consigue sus objetivos y la eficiencia con que la organización obtiene resultados con el mínimo de recursos.

Otra corriente de conceptualización del cambio organizacional es aquella que lo define como un momento de alteración que reestructura la organización; de acuerdo a lo anterior, Zaltman, Duncan, Holbek (1973) definen el cambio como toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi estacionario de un organismo, situación o proceso que afecta a la estructura, la tecnología y los recursos humanos de la organización. Van de Ven & Scott (2005) considera, que el cambio se evidencia a lo largo del tiempo en una organización por los cambios en forma, calidad o estado de una entidad organizacional. Acosta (2002) considera que las variables empresariales se modifican por fuerzas

naturales y por fuerzas impulsadas por el interés de los precursores del cambio. Estos cambios pueden ser voluntarios (conscientemente buscados), vegetativos (naturales) o involuntarios (originados por factores que se imponen independientemente de la voluntad de los responsables de la organización). En la Tabla 1 se pueden encontrar aquellas características que los autores definen como susceptibles de ser modificadas para producir un cambio en la organización.

Tabla 1

## Características que afectan el cambio organizacional

Fuerzas Internas	Infraestructura	Planta física de la empresa, relacionada con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio (Acosta, 2002, Hellriegel et al, 2009) .por otra parte Mondy y Noe (2005) se refiere a las fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo.
	Estructura formal de la organización	Organigrama, diseños de cargos, niveles de jerarquía cuando se refiere a la misión, visión, valores corporativos, políticas de la empresa y criterios de actuación (Acosta, 2002, Hellriegel et al,2009)
	Tecnología:	Renovación, mantenimiento de equipos o fortalecimiento de maquinaria o herramientas, cambios en la necesidad de trabajadores mejor calificados(Acosta ,2002, Mondy y Noe, 2005, Hellriegel et al, 2009)
	Productos y servicios	Variación en los productos, las entregas y los servicios, cambio en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas (Acosta, 2002)



Cultura organizacional	Modificación en valores, actitudes y convivencia (Acosta, 2002, Hellriegel et al, 2009)
Recursos humanos	En el cambio del nivel escolar de los empleados, la necesidad de capacitarse (Acosta, 2002) , actitudes básicas y motivaciones (Mondy y Noe , 2005)
Fuerzas Externas	Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físicas como económicas (De Faria , 2004)  La presión proveniente de los factores del entorno como económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos-científicos y ecológicos (Keith, 1983)

De Faria (2004) considera que los cambios se originan por la interacción de fuerzas externas e internas; las primeras son aquellas que provienen de afuera de la organización creando la necesidad del cambio de orden interno. Fuerzas internas son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y surgen como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad del cambio de orden estructural.

### **Procesos de Cambio**

Las causas del cambio organizacional no producen efecto por sí mismas, sino que se desarrollan en un proceso que varios autores han buscado establecer y mejorar con el fin de intervenir en éste cambio. Algunos modelos tienen mayor relevancia como es el modelo de Lewin, quien sostenía “que para entender lo que estaba ocurriendo, era necesario ver la situación actual el status quo que ha sido mantenida por ciertas

condiciones o fuerzas, en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas, de donde el fenómeno se presenta como un equilibrio resultante de ambas fuerzas, dicho fenómeno es el punto de equilibrio alcanzado por el empuje de las fuerzas, a esto Lewin utilizó el término "equilibrio cuasi-estacionario". (Lewin, 1943, p. 172, citado por Burnes, 2000) este modelo de cambio planteado por Lewin, es un proceso compuesto de tres etapas: a) descongelar la antigua conducta (o la situación), b) moverla a un nuevo nivel de conducta y c) volver a congelar o recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel.

El Modelo de investigación-acción fue empleado por Lewin, en un artículo titulado "La investigación-acción y problemas de las minorías". El concibe la investigación – acción como un proceso de dos vías, fue quien estableció la diferencia entre la investigación tradicional que utiliza datos cuantitativos y la investigación cualitativa basada en la observación. (Lewin, 1946, p. 201 citado en Burnes, 2000) de igual manera retomando este modelo, el Modelo de Lippitt y Westley (1958) amplía los tres pasos del modelo de Lewin a siete fases: a) desarrollo de la necesidad de un cambio mediante la socialización de ejemplos, datos o situaciones problemáticas que exigen el cambio; b) establecimiento de una relación de cambio que visualice las ventajas del cambio y lo motive; c) proceso real de implementación del cambio; d) examen de los caminos y metas opcionales a fin de precisar lo que en verdad se busca y el camino a seguir; e) transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que significa la parte de hacer, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema; f) generalización y estabilización del cambio (recongelación): es la difusión del cambio a las otras partes del sistema total y el establecimiento de mecanismos o actividades de fijación, como por

ejemplo un soporte normativo (nuevas reglas y nueva cultura) y un soporte estructural con nuevo organigrama y nuevas estructuras.

Sternin y Tanner (2005) plantea seis pasos: a) constituir el grupo de expertos, capaces de impulsar su propio proceso de evolución; b) reformular el problema mediante los hechos, lo cual implica redefinir el problema de modo que abra las mentes a nuevas posibilidades; c) hacer del aprendizaje algo seguro, incluye crear un entorno que apoye las ideas innovadoras, d) definir el problema en forma concreta; e) potenciar la prueba social, la comunidad recurre a la sociedad en su conjunto en busca de ejemplos de soluciones que han funcionado en situaciones paralelas; f) neutralizar la respuesta inmuno-defensiva, las soluciones son introducidas desde adentro de manera que promueve la aceptación.

Acosta (2002) considera que para implementar un proceso de cambio es importante agotar las siguientes fases: a) exploración: donde los agentes de cambio exploran la situación a mejorar o resolver; b) concertación de expectativas: en la cual las directivas expresan los resultados que se esperan del proceso; c) diagnóstico: donde se identifican las metas específicas de mejoramiento; d) planeación conjunta: que consiste en caracterización de pasos para la acción, medios para lograr los objetivos y posible resistencia al cambio; e) acción: consiste en la implantación de los pasos para la acción; f) estabilización y evaluación: en el cual se determina el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior; g) terminación: que es el cierre del proceso e inicio del siguiente.

Hellriegel et al (2009) proponen "siete pasos para el cambio organizacional planeado: a) evaluar el entorno; b) determinar la brecha del desempeño; c) diagnosticar los problemas de las organizaciones; d) articular y comunicar una visión del futuro; e) desarrollar e implementar un plan de acción; f) anticipar y reducir la resistencia y g) monitorear los cambios" ( p.394)

Otro modelo es el que plantean Weick y Quinn (1999) quienes hablan de dos tipos de cambio el Cambio episódico y el cambio continuo. En las organizaciones el cambio episódico es visto como algo estable que no es frecuente, que no es intencional y cuando se va a producir se debe realizar una planificación. Por lo contrario el cambio continuo tiende a ser permanente, emergente y auto organizada, debido a que las organizaciones son consideradas, como una entidad intrínsecamente dinámica, siempre cambiante, en constante evolución y cada vez más desarrollada, el cambio debe ser una característica normal de las organizaciones.

Robbins y Judge (2009) propone dos tipos de cambio; el de primer orden cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que el cambio de segundo orden sí es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, sí involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Hellriegel y cols (2009) distinguen cuatro tipos de cambios, a) cambio creciente esperado, es un proceso de permanente evolución a lo largo del tiempo se van presentando ajustes de forma rutinaria; b) cambio creciente reactivo es cuando una organización se ve obligada a adaptarse o innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o interno, c) cambio anticipado es cuando la administración hace modificaciones basándose en proyecciones o de hechos que ocurrirán y el cambio radical es cuando la empresa hace innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades ejemplo fusiones.

Para el estudio del cambio organizacional existen según Van de Ven y Scott (2005) dos métodos: El método de varianza y el método de procesos. El método de varianza, se enfoca en las variables que representan aspectos o atributos importantes del sujeto de estudio. Las explicaciones toman forma de declaraciones o modelos causales que

incorporan estas variables. Una meta implícita de los estudios de varianza es establecer las condiciones necesarias para producir un resultado, en este caso, para lograr el cambio deseado al interior de la organización. El método de procesos por su parte, tiende a ser más complejo que las explicaciones de varianza debido a la complejidad de los eventos, la necesidad de tener en cuenta las conexiones temporales entre los eventos, diferentes escalas de tiempo en el mismo proceso y la naturaleza dinámica de los procesos. La explicación de procesos da cuenta de cómo un evento lleva a e influye en eventos subsecuentes y/o brinda una explicación del patrón general y las series. Por ello es necesario considerar las fases o etapas del cambio, con el fin de llevar a cabo el proceso de manera ordenada y sistemática.

Dubrin (2007) por su parte, plantea unas técnicas que pueden favorecer el logro del cambio organizacional. “La primera técnica es invertir tiempo en planear el cambio y para que esto sea más efectivo, las personas deben contribuir a la planeación. La segunda técnica es permitir las discusiones y negociaciones. La tercera, facilitar la participación de las personas; y para esto es necesario motivar a aquellas personas que apoyan el cambio. Cuarta, señalar los beneficios económicos, puesto que en ocasiones el personal de la organización siente temor al cambio por que puede afectar el aspecto económico. Quinta técnica: evitar el exceso de cambios simultáneos puesto que esto produce confusión y genera inconformidad. Y séptima, construir relaciones laborales sólidas, que permitan un alto grado de confianza y respeto mutuo y además ayuden a reducir el temor a los cambios.

Por otra parte Kotter (1998) realizó una lista de las fallas más comunes que comentan los directivos y por tal motivo plantea ocho pasos para implementar el cambio: “a) crear sentido de urgencia: los directivos deben “comprar el cambio” creando sentido de urgencia; en esta capacidad de crear el sentido de necesidad y urgencia del cambio reside el

75% del éxito del proceso; b) formar una poderosa coalición con gente capaz e influyente; c) crear una visión para el cambio clara y motivadora; d) comunicar esta visión de cambio con frecuencia y con fuerza en todo lo que se haga y diga, no sólo en las reuniones; e) eliminar los obstáculos de manera que todos puedan entrar en el nuevo proceso; f) asegurar triunfos palpables a corto plazo, crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo; g) construir sobre el cambio: muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria final muy tempranamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo, por consiguiente los logros parciales no pueden tomarse como puntos finales sino como etapas de un proceso que debe continuar; h) anclar el cambio en la cultura de la empresa; para lograr que cualquier cambio se dé, éste debe formar parte del núcleo de la organización.

Kotter (1998) propone que en un proceso de cambio se pueden evitar estos ocho errores: a) permitir un exceso de complacencia: esto resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados; b) no crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa; la transformación es imposible a menos que la cabeza de la organización la apoye de manera activa; c) ausencia de una visión, no tener una visión clara que oriente la toma de decisiones, impulse las iniciativas e incitar una reacción de cambio; d) falta de comunicación; sin una comunicación creíble y abundante jamás se capturarán el corazón y la mente de la gente. La comunicación debe ser tanto en palabras como sobre todo en hechos; e) permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión. Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino; f) no dar lugar a triunfos a corto plazo, la mayoría de la gente se niega a seguir si no perciben evidencias

contundentes en el transcurso de seis o dieciocho meses de que el camino andado está produciendo resultados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia; g): cantar victoria demasiado pronto; cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido constituye un terrible error. La celebración prematura de la victoria detiene el ímpetu; h) olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa; mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones en pro del cambio. El arraigo del cambio también exige que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos personifique el nuevo enfoque.

### **Resistencia al cambio.**

Una de las principales variables de intervención sobre el cambio es la resistencia, este es un factor importante por lo cual ha sido investigado en diferentes por diferentes autores. Robbins y Judge (2009) afirma que la resistencia al cambio es positiva ya que hace que el comportamiento sea más estable y predecible; Si no hubiera resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida.

Furnham (2001) define la resistencia al cambio como "la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza

a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima, de igual manera afirma que las reacciones más frecuentes son: deserción resistencia activa, oposición resignación, aceptación o apoyo activo

Díez, García, Martín y Periañez, (2001) por su parte indicaron que la resistencia al cambio en una organización proviene del hecho de enfrentarse a lo desconocido y a la pérdida de algo que ya es parte de la organización. Dicha resistencia, no es más que la falta de capacidad para discutir o aceptar los cambios percibidos por las personas como lesivos o amenazadores.

Según Mondy y Noe, (2005) la resistencia al cambio es un aspecto que experimenta toda organización y vencerla es elemental, pues pretende la modificación de actitudes que no siempre son susceptibles al cambio. No obstante, la ejecución eficaz del cambio en la organización es posible si la gerencia encuentra la manera de reducir y eliminar la resistencia a dicho cambio, en donde se requiere la confianza y respeto entre las personas que tratan de implementar el cambio y las personas que son afectadas por éste.

Formas de la resistencia. Hellriegel y Cols (2009) precisan que la resistencia se puede dar de manera abierta, encubierta o de pasividad; en la primera se presentan comportamientos como huelgas, menor productividad o trabajo defectuoso, en la resistencia encubierta pueden existir demoras, ausentismo, solicitudes de traslado, renunciaciones y pérdida de motivación, entre otras; la pasividad o la falta de compromiso puede ser uno de los factores de resistencia más difícil al interior de las organizaciones.



Tabla 2  
Características y Factores que contribuyen a la Resistencia al cambio

Causas de la resistencia	Individual	Factores de personalidad como el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo (King y Anderson 2002) el hábito como la tendencia a responder de la manera acostumbrada, la percepción de que se amenaza la seguridad, los cambios en el desempeño que podrían tener influencia sobre la productividad que afectarían los factores económicos personales. el miedo a lo desconocido y el proceso de información de manera selectiva, por lo que buscan mantener intactas las percepciones que tiene sobre el mundo y buscan mantenerlas aun cuando no coinciden con la información que le brinda el mundo (Robbins y Judge, 2004, Furnham, 2001)
	grupal	La estructura, composición, y las relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al status quo. La cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. (King y Anderson 2002)
	organizacional	la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia de la organización
Katz y Khan (1966) plantearon seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio: a) las organizaciones están sobre determinadas por múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad; b) el error creer que un cambio en un sitio no va a tener efectos en toda la organización; c) los efectos de la inercia individual y de grupo ya analizados; e) grupos especializados que se sienten en peligro; f) el sistema de poder y de beneficios.		

---

Factores de  
la  
Resistencia

Robbins y Judge (2009) plantea seis factores: a) *la inercia de la estructura* que mantiene mecanismos internos para producir estabilidad; b) *el enfoque limitado del cambio* que va en contra de los subsistemas interdependientes: no se puede cambiar uno sin afectar a los otros; c) *la inercia del grupo*: incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes; d) *la amenaza a la experiencia*: los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados; e) *amenaza a las relaciones de poder establecidas* por la nueva redistribución de la autoridad; f) *amenaza para la asignación establecida de recursos*: los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza.

Ocho factores del por qué las personas se resisten al cambio; por ignorancia, por omisión, con base al statu quo, por razones sociales, con base a las relaciones interpersonales, mediante sustitución, debido a la experiencia, mediante la lógica incorrecta (Furnham, 2001)

---

Los autores consideran de gran importancia llevar a cabo un manejo sobre la resistencia que se presenta en los procesos, para ello plantean tácticas para la resistencia al cambio.

Robbins y Judge (2009) sugieren siete tácticas para luchar con la resistencia al cambio:

- a) Educación y comunicación, la resistencia se reduce a través de la comunicación con los empleados, mostrando la necesidad del cambio, informando claramente los cambios que se pretende llevar a cabo.
- b) Participación, si se involucran a los empleados sobre los cambios que se quieren hacer, la resistencia será menor ;
- c) obtener el apoyo y compromiso, si se ofrece apoyo, capacitación y si hay un compromiso emocional fuerte se puede reducir la resistencia;
- d) Implementar los cambios con justicia, los gerentes deben garantizar que los cambios se hagan con

justicia para que los empleados vean el cambio positivamente; e) Manipulación y cooptación, la *manipulación* se refiere a esconder información para poder ejercer influencia en los empleados. La *cooptación*, es una forma tanto de manipular a los líderes de un grupo dándoles un papel clave en la decisión del cambio. f) Seleccionar a las personas que aceptan el cambio. Se debe identificar a las personas que tengan características o actitudes positivas que podrían contribuir en el proceso de cambio y que además son líderes reconocidos dentro de los grupos, estos podrían ayudar a que la resistencia sea menor; g) Coerción, es decir la aplicación de amenazas sobre quienes se resisten (p. 624).

Se considera que la definición que abarca muchos de los anteriores conceptos es la que plantea King y Anderson (2002) “el término cambio está incluido en todo tópico de la psicología organizacional y muchos de los textos que se encuentra sobre ello se centra en la formalización de planes de cambio a nivel gerencial y como ejecutarlo en la transición, pero términos como cambios accidentales, evolucionarios y maduracionales han recibido muy poca atención. El término cambio organizacional indica una aproximación macronivel se interesa por los subsistemas organizacionales, en los grupos e individuos. De igual forma el foco está orientada a los cambios en gran escala y el impacto sobre partes específicas de la organización.

Este autor plantea que para hacer cualquier cambio en cualquier proceso especialmente aquellos que son de innovación hay que tener en cuenta tres niveles: nivel individual, que se centra en la selección y entrenamiento y el uso de las habilidades de una persona para hacer parte del cambio. En el nivel grupal: es el que se centra en las características del grupo de trabajo de las teorías psicosociales adyacentes a los procesos

del cambio organizacional y en las habilidades del grupo para afrontar el cambio; y el nivel organizacional plantea las causas o consecuencias de la resistencia al cambio en la estructura en el clima, en la cultura organizacional, además tiene presente los pasos para desarrollar los procesos y la importancia del uso de agentes internos y externos del cambio. Se da en la interacción de estos tres niveles.

Se plantea que para el manejo del cambio organizacional deben intervenir variables más amplias que faciliten procesos entre las personas y la organización. Por lo anterior es necesario fomentar habilidades como la adaptación, el intercambio de información, la integración de la estructura de la empresa entre otras. Para poder obtener habilidades como las anteriores se deben trabajar competencias más amplias como es la comunicación.

### **Comunicación Organizacional**

En la actualidad la comunicación organizacional se considera lo más importante en una organización, debido a que las personas a través de ésta generan relaciones, acuerdos y posibilidades para integrarse a los grupos, transformar su entorno y lograr sus objetivos por medio del trabajo. De igual manera la comunicación es el factor que integra sus componentes es esencial para desarrollar los objetivos, a través de ésta se definen, establecen, comparten, retroalimentan, la misión, visión, valores, programas, planes y proyectos entre otros. Por lo anterior, es necesario el estudio de la comunicación y su relación con las características organizacionales.

## **Concepto de comunicación organizacional**

Acosta (1977) define la comunicación “como la acción de transferir de un individuo o un organismo, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo u otro sistema situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común. Esta perspectiva como simple transmisión de datos, ha sido superada, porque en la comunicación está presente el intercambio o participación de experiencias. Rogers y Rogers (1980) la comunicación organizacional es el elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia y la define cómo el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento, tal comportamiento puede abarcar un cambio en los conocimientos o actitudes así como en un comportamiento evidente. De lo anterior se puede concluir que la comunicación es: el fluido vital de una organización.

Bartoli (1992) plantea que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización. Esta comunicación se da entre la organización y su medio, con el fin de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; La finalidad es cumplir efectiva y rápidamente los objetivos. En este proceso intervienen tres elementos principales: el emisor, el cual tiene como objetivo transmitir el mensaje; el receptor o persona que recibe el mensaje y un canal o medio de comunicación, que es la forma en que es transmitido el

mensaje. Para poder comprender el mensaje es necesario que exista una retroalimentación, ya que de lo contrario la esencia del mensaje se perderá en su totalidad.

Trelles (2001) expresa que la comunicación organizacional puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Hellriegel et al (2009) definió la comunicación como la manera en que las personas transmite e intercambian información de una a otra a través de símbolos que tienen significado, de igual manera manifiesta que es un proceso de enviar, recibir, compartir ideas actitudes, valores y hechos. Para Huerta y Rodríguez (2006) la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma, es un acto, es la transferencia de significado, es personal cada cual percibe e interpreta una situación de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socio culturales.

Para concluir; Elvin (2005) afirma que “se ha demostrado lo importante que es la comunicación en un cambio organizacional y que debe ser parte de la estrategia que utiliza la empresa para dar a conocer los problemas y los retos que debe afrontar la organización, esta idea la afirma Kotter (1998) cuando dice que los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. Si no se tiene en cuenta éste aspecto, pueden surgir numerosas dificultades como las diversas versiones sobre el contenido del cambio,

sus objetivos y sus consecuencias, versiones que los trabajadores comentan de manera informal con las implicaciones de pérdida de tiempo, expectativas falsas creadas, miedos no justificados y resistencias previas. Una vez iniciado el cambio, éste no es bien comprendido por falta de información y se generan resistencias frontales al mismo. Para superar estos fenómenos el instrumento apropiado es la comunicación, que debe ser no solo suficiente sino repetitiva.

### **Funciones de la comunicación**

De acuerdo a Chiavenato (2004) la comunicación facilita la toma de decisiones al ofrecer información acerca de qué grupos o individuos se necesitan para tomar decisiones, al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. En las organizaciones la comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente. La comunicación descendente es aquella que fluye o se transmite de un nivel superior a otro inferior y la comunicación ascendente, es la que fluye de un nivel inferior a otro nivel superior en el grupo u organización; sirve para dar retroalimentación a los superiores, informándoles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

Según Robbins y Judge (2009) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros; la comunicación impulsa a la motivación por que aclara a los empleados lo que se hace, que también se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño; la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales; la última función que ejecuta la comunicación se

relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones, esta proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar estas decisiones Esta misma definición la comparte Chiavenato (2004).

### **Tipos de comunicación**

Desde una perspectiva tradicional, Muriel y Rota (1980) se refieren a la comunicación institucional como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. El concepto de estos autores nos introducen en el para qué de la comunicación dentro de las organizaciones. Scheinsohn (1998), habla de otro tipo de comunicación que es la de trayectoria diagonal, y sostiene que éste es el “instrumento idóneo para que entre las personas y grupos que conforman la corporación, se configure un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes a los principios corporativos” (p. 162).

La comunicación formal conforme a lo expresado por Díez, et al (2001) es la establecida por la dirección y la informal la que surge espontáneamente en los distintos ámbitos de los integrantes de la organización. Dado que la comunicación formal se expresa de manera explícita en escritos, comunicados, discursos, mandatos, y en cambio la comunicación informal es la que no tiene conducto regular, no es oficial, no se manifiesta explícitamente sino que va de grupo a grupo o de persona a persona de manera silenciosa, se puede identificar la comunicación formal con la explícita y la informal con la implícita. Es de anotar que la comunicación informal, al ser espontánea es más flexible y por este mismo motivo se difunde de manera más rápida entre los miembros de la organización y por tanto merece una mayor atención de parte de los directivos de la organización.



Koontz y Weihrich, (2004) menciona la comunicación cruzada y la definen sosteniendo que ésta “incluye el flujo horizontal de comunicación, entre personas de igual o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información para procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando” (p.596). De igual manera Koontz y Weihrich, (2004) afirma que “cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional” (pág. 307).

Muñoz (2006) plantea la existencia de otros dos tipos de comunicación: “la corporativa y la estratégica. La corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada, tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. La comunicación estratégica es una herramienta de gestión, cuya práctica emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades con el objetivo de convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos. Muñoz (2006) propone otra clasificación de la comunicación: la interna y la externa. La interna es la que se realiza entre los miembros de la organización y la externa es la que fluye entre la organización y el entorno, ya sea de adentro hacia afuera o de afuera hacia adentro. La interna debe ser

cuidadosamente interpretada por los directivos de la empresa a fin de que sea instrumento de entendimiento, motivación e integración de los miembros. La comunicación externa tiene mucha importancia en la imagen de la empresa y en los conceptos que los ejecutivos de la misma necesitan o pretenden difundir en el entorno debe ser cuidadosamente ponderada debido a su capacidad de influir de manera positiva o negativa dentro de la organización con los conceptos, apreciaciones y datos que el entorno es capaz de irrigar en la organización. La comunicación enunciativa es aquella que se limita a informar sin colocarle ninguna carga emocional al mensaje no pretender intencionalidad distinta a transmitir el dato; la comunicación motivacional en cambio se propone estimular intereses, atracciones, preferencias o aversiones. Sin embargo es preciso anotar que en toda comunicación existe algún grado de carga emocional no hay comunicación neutra, siempre existe en ella alguna intencionalidad.

Sánchez y Nava (2007) plantean otros tipos de comunicación:” la comunicación descendente, es preponderante en organizaciones con un ambiente autoritario, sin embargo, independientemente del ambiente organizacional imperante, la comunicación descendente es necesaria, porque es a través de ésta donde se les hace saber a los empleados las metas, políticas, normas, y directrices laborales para alcanzar los objetivos de la organización. La comunicación ascendente es importante particularmente para los gerentes, pues sirve de retroalimentación a las informaciones o instrucciones por estos suministradas. Para los empleados no es menos importante, ya que éstos proporcionan información sobre la marcha de las actividades, y realizan sugerencias sobre las mismas, lo cual propicia la motivación y el compromiso al logro de los objetivos. La comunicación Horizontal se da cuando el flujo de la información tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre

miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango.

De igual manera Huerta y Rodríguez (2006) propone a) la comunicación informativa: que requiere que el oyente sea más riguroso y más crítico y plantea tres criterios: coherencia racional, información objetiva, valida y consistencia lógica. b) Comunicación persuasiva, intenta reforzar actitudes y creencias existentes en una persona, inculcar nuevas actitudes y creencias en alguien más, influir sobre el comportamiento y los actos de otra persona. c) Comunicación no verbal, es la forma como se representa los signos sin utilizar las palabras escritas u orales, el significado de un mensaje no verbal depende del contexto en que se produce y la interpretación de una señal no verbal. d) Comunicación asertiva, es saber escuchar y responder a las necesidades de otro sin descuidar sus propios intereses, es también la capacidad de mejorar las habilidades en el trato con otros. Esto permite una comunicación más eficiente

### **Proceso de comunicación**

Huerta y Rodríguez (2006) plantea cinco elementos como son: “fuente, transmisor, una señal, un receptor, un objetivo y la combinación de esos elementos se define como código” (pág. 78). Para que se dé la comunicación debe haber un propósito que es el mensaje; este pasa por una fuente y un receptor. El mensaje (codificación) y pasa a través de un medio (canal) al receptor quien traduce el mensaje del emisor (decodificación).

El autor menciona cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: a) habilidades para comunicarnos en la forma deseada; b) actitudes que se generan sobre ideas preconcebidas; c) el nivel de conocimiento y c) el sistema sociocultural.

## **Características de la comunicación**

Koontz y Weirich, (2004) sostienen, que para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1) objetivos verificables que son parte importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y 3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio. Entonces a la comunicación se le considera esencial para los sistemas, debido a que sin ésta la actividad organizada de aquéllos no podría llevarse a cabo. Mediante ella se cohesionan las funciones administrativas y se llevan a cabo actividades como selección de personal. Además, la función efectiva del liderazgo depende de una buena comunicación, porque a través de ella se informa, se incentiva al personal para el logro de los objetivos, se crea un ambiente armónico y, cuando es necesario, se plantean los cambios que requiere la organización.

## **Redes de comunicación en las organizaciones**

De acuerdo a Rogers y Rogers (1980) una red está formada por individuos interconectados unidos por flujos de comunicación que siguen un patrón. Cuando los autores hablan de redes, plantean que el proceso implica intereses por los agrupamientos formales regularizados de individuos dentro de un sistema formal, cada red es un pequeño grupo de personas que se comunican mucho con una y otra multitud unidas por flujos de comunicación. Lo que mantiene unida la red puede ser el interés mutuo por una tarea de

trabajo común, (llamado grupo de trabajo); interés por un tema y por la comunicación informal. Una de las diferencias entre la comunicación formal y la informal es la mayor estabilidad y capacidad de predicción de la comunicación formal, estabilidad proporcionada por la estructura organizacional. Las redes proporcionan entendimiento del comportamiento de sus miembros.

Rogers y Rogers (1980) distinguen varios tipos de redes; a) la red de un sistema total que comprende los patrones de comunicación entre todos los individuos de un sistema, tal como una organización. Esta red puede estar formada por miles de individuos; b) la camarilla definida como un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otros con más frecuencia que con otros miembros del sistema de comunicación, la mayor parte de la camarilla consta de cinco a veinticinco miembros, son uno de los principales componentes de una red de comunicación; c) red personal definida como los individuos interconectados que están unidos por flujos modelados. Todo individuo lleva con él una red personal de otros individuos con quienes actúa de manera uniforme respecto de un tema dado.

### **Obstáculos y barreras**

Una buena comunicación es un excelente facilitador de cambio, por el contrario, la presencia de obstáculos o distorsiones de la comunicación no siempre genera una retroalimentación favorable o positiva (Hellriegel et al, 2009, Chiavenato, 2004, Sánchez y Nava 2007) las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional.

Huerta y Rodríguez (2006) afirman que hay barreras de distintas índoles que obstaculiza el proceso de comunicación, en algunos casos las actitudes y la manera como se comunica se vuelven barreras, como es ordenar a las personas a que hagan algo en vez de dar a conocer el problema; dar consejos o sugerir soluciones; advertir, amonestar o amenazar abusando del poder; moralizar o predicar; persuadir sermonear buscando influir en la otra persona en vez de compenetrarse con él; juzgar, criticar o culpar a otra persona en vez de analizar el problema; insultar, ridiculizar o avergonzar a la otra persona haciéndola sentir incapaz; centrarse en la persona y no en el problema asumiendo otro rol que no corresponde; distraer al individuo para que no piense en el problema en vez de ayudarlo a resolverlo.

De igual manera los autores plantean que hay otros factores que inciden para que la comunicación fluya de manera positiva como es: filtración entendida como la manipulación de la información para hacerla ver más favorable ante el receptor; percepción selectiva, la información se recibe dependiendo de necesidades, motivaciones, experiencias entre otras; emociones es la manera como se siente el receptor al recibir el mensaje y esto influye en cómo se interpreta; lenguaje las palabras tienen significado diferentes para personas distintas, la edad, educación y cultura influyen en el lenguaje que emplea una persona o las definiciones que le da; cultura nacional se refiere a la comunicación interpersonal no es igual para todo el mundo, va de acuerdo a los códigos que utilizan.

Ortiz (2009) identifica otras barreras: la filtración como la manipulación que hace el emisor de la información para que sea entendida por el receptor. La Percepción selectiva, cuando el receptor no ve la realidad sino lo que se acomode a sus propias experiencias por eso, es importante tener en cuenta que todos los receptores comprenden la información de manera diferente. Las Emociones, se refieren al estado de ánimo en el cual se encuentran

tanto receptor como emisor, lo cual decidirá en la interpretación de la información. Las emociones extremas como alegría o tristeza obstaculizan una buena comunicación. Y en el lenguaje, las palabras tienen diferentes significados para cada receptor de acuerdo con la edad, el nivel académico de las personas y el sistema cultural, entre otros (p. 15-16).

Según Robbins y Judge (2009) "el filtrado se refiere a la manipulación de la información para que ésta sea vista más favorable por el receptor". De allí la ciencia moderna del manejo de los colores: un restaurante adornado con fotografías de platos producirá efectos distintos si esos cuadros o pinturas están en colores vivos que resaltan los distintos productos o no. En las organizaciones, los empleados tienden a enviar a los niveles superiores aquellos mensajes positivos que aumenten su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando la información considerada por éstos como negativa para su imagen. En consecuencia, la información recibida por los superiores no es totalmente objetiva, puesto que conlleva el criterio personal y los intereses del emisor. También puede ocurrir que los gerentes tiendan a modificar la información mientras deciden qué información puede o no pasar a sus empleados lo cual contribuye a la deformación y el deterioro de las comunicaciones organizacionales (p. 387).

Ramos (1995) define la comunicación organizacional como un intercambio de información que facilita o permite que la empresa funcione y logre sus metas, y es el medio para obtener retroalimentación y tomar decisiones.

Se considera que la definición que abarca muchas de los anteriores conceptos es la que plantea Muchinsky (1994) el autor plantea que es poco lo que se ha investigado sobre la comunicación, explica que es un tema más organizacional y es el espíritu de una organización, la comunicación impregna todas las actividades de la organización, es lo que

permite que los sujetos comprendan los roles organizacionales e integren las subunidades de la organización.

De igual manera percibió que las personas que tienen un rol de líder presentan más resistencia a los intentos de los demás por controlar una conversación, mientras que los subordinados se conformaban más rápido. La comunicación es un medio para tomar decisiones, obtener feedback y alcanzar los objetivos de la organización. Diferentes autores han definido la comunicación para este estudio se tendrá en cuenta el concepto como el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la interpretación que se hace del significado entre ambos participantes. (O' Reilly y Pondy, 1979 en Muchinsky, 1994) además el autor plantea que la comunicación se puede darse en tres niveles: a) Comunicación Interpersonal entre un superior y un subordinado. b) Comunicación Intrapersonal entre grupos o subunidades de la empresa y c) Comunicación Interorganizacional esta se da entre empresas. Para concluir se puede decir que la comunicación organizacional se deriva de la comunicación general es un proceso que afecta y es afectado por todo los participantes de la organización.

En un proceso de comunicación existe cuatro componentes principales: fuente, mensaje, canal y receptor (F-M-C-R), este modelo es un medio para entender el proceso de comunicación, se puede dar rompimiento en cualquiera de estos componentes.

Muchinsky (1994) plantea que la comunicación no verbal se refiere a los mensajes que se comunica sin palabras, esta es más efectiva por que presenta el estado de ánimo de la persona que transmite el mensaje. De igual manera afirma que para comprender los



aspectos de la comunicación no verbal se debe tener en cuenta la comunicación verbal, estos se deben complementar.

De igual manera el autor plantea que hay muchas maneras de comunicarse entre sí dentro de una organización, pero se reduce cuando tiene que comunicarse con otra empresa. Las técnicas de comunicación organizacional son: la comunicación descendente, que se hace a través de cartas o memorandos, reuniones de grupo y llamadas telefónicas; la comunicación ascendente comprende los sistemas de sugerencias, reivindicaciones y cuestionarios de actitudes

De acuerdo a lo anterior el autor identifico varias correlaciones como son: la comunicación y la satisfacción en el trabajo, descubrió que la satisfacción alta en el trabajo está relacionada con la interacción cara a cara, también encontró que ocultar información se correlaciona negativamente con la satisfacción, a los empleados no les gusta que les oculten información, y por último la satisfacción con la comunicación correlaciona positivamente con todos los aspectos de la satisfacción laboral.

Siendo así es importante considerar que quien define los caminos de comunicación entre las personas que se encuentran en una organización, en su mayoría son las jerarquías superiores. Para que estos caminos de comunicación sean eficientes es necesario que quienes ocupan cargos directivos tengan estilos de liderazgo que promuevan el intercambio de información, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales; lo anterior convierte al liderazgo en una herramienta importante en los procesos organizacionales.

## **Liderazgo**

Cantón y Arias (2008) considera que el liderazgo juega un papel muy importante no solamente para las empresas sino también para las instituciones universitarias, el Director o el responsable de la educación es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico como en su rol de líder en las instituciones, al igual que el profesor con su grupo de estudiantes o el estudiante que ejerce funciones de liderazgo con sus compañeros, éste debe generar la potencialidad o competencias de todos los integrantes. Es por esto que los procesos de liderazgo dentro de las instituciones universitarias juegan un papel fundamental para el logro de los resultados por tal motivo que para este trabajo se tendrá en cuenta la variable de liderazgo.

### **Concepto de liderazgo.**

En un primer acercamiento Mosley, Megginson, y Pietri (2005) definen el liderazgo como la influencia sobre las actividades del individuo y del grupo en búsqueda del cumplimiento de metas. De igual manera afirman que la función del liderazgo es orientar, influir y motivar a los empleados para que realicen el trabajo de la organización. Por otra parte, Huerta y Rodríguez (2006) definen el liderazgo como la influencia interpersonal que se orienta hacia el logro de metas mediante la comunicación; esta acción hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida y también es la habilidad de inspirar confianza y apoyo para lograr las metas.

Para Senge (1999) el liderazgo implica aprender a moldear el futuro, para ello las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación

de nuevos escenarios. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad, aumentan su capacidad de participar en el acontecer mundial y en la creación de nuevas realidades.

Kotter (1998) por su parte indica que el liderazgo es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. El autor considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Para Lussier y Achua (2002) el liderazgo es un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (p. 6). El papel de los líderes se centra en lograr que los colaboradores antepongan la empresa a sus propios intereses.

De forma similar, Robbins y Judge (2009) define el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 347) y plantea que el papel de un líder no está asociado a un puesto jerárquico sino a capacidades propias. Haciendo una síntesis, se puede decir que el líder guía, impulsa, motiva y apoya las acciones del grupo con el fin de alcanzar metas, solucionar problemas y conseguir objetivos individuales y grupales.

Para esta investigación se tendrá en cuenta el concepto de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) quien describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de instruirlos acerca de la

importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Soto (2001) define el liderazgo como: el metaliderazgo: que consiste en vincular a los individuos con el entorno, por medio de la visión del líder, creando seguidores entusiastas. En el macroliderazgo, el papel del líder en una organización exitosa se da de dos formas: identificando caminos y construyendo cultura, éste influye en los individuos y los vincula a toda la organización y el microliderazgo, se centra en la elección del estilo para generar un ambiente de trabajo eficaz y busca que las tareas se hagan de acuerdo al estilo de cada uno.

De igual manera Muchinsky (1994) plantea tres nuevas teorías: a) Teoría de la utilización del conocimiento como recurso: hace referencia a que los líderes tienen dos competencias: la de experiencia previa y la inteligencia, a menudo éstos utilizan la experiencia previa y destacan la importancia de esta aunque considera que las dos son importantes. b) La teoría del liderazgo implícito, considera que el liderazgo es construido por el líder, plantea que lo que es bueno, eficaz y eficiente en un líder no lo determina un parámetro ni el objetivo sino las ideas y expectativas de los seguidores. c) Teoría de la sustitución: es más aún radical porque considera que existen otros elementos que pueden suplir a los líderes. Si ellos ofrecen orientación, reconocimiento y apoyo es posible que esto lo encuentre en los equipos de trabajo igualitarios, a veces la estructura del trabajo y la tecnología ofrecen todo el liderazgo necesario.

### **Tipos de líderes.**

Lewin (1939, en Burnes, 2000) establece tres estilos de dirección o liderazgo; a) Estilo autocrático o autoritario; persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento es

dogmático e impositivo. b) Estilo democrático o participativo: consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. c) Estilo laissez-Faire o políticas laxas: utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones.

Ivancevich, Konopaske y Matesson, (2005) plantea que el liderazgo carismático es el capaz de motivar a los seguidores para lograr el desempeño deseado, generan compromiso emocional, es el que cumple una función importante en la creación del cambio mediante la comunicación, de igual manera se caracterizan por desarrollar un pensamiento visionario, ejerce una visión compartida del futuro y desarrolla confianza en sí mismo.

Por otra parte Kotter (1998) considera dos tipos de líderes; aquellos que naturalmente muestran habilidades para la interacción con los empleados y otros que parecen naturales pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia. Al autor también considera que personas tienen ciertas limitaciones para liderar, lo que torna imposible que desarrollen estas habilidades. De acuerdo con ello, el verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

Se puede afirmar entonces que existen unas cualidades innatas capaces de predisponer a una persona para desarrollar el liderazgo pero necesitan cultivar y perfeccionar estas habilidades. En realidad, ambas variables son relevantes en el logro de un verdadero líder.

Por lo tanto Kotter (1998) sostiene que el liderazgo ha llegado a ser cada vez más importante en un entorno de negocios cambiantes urgidos por la competencia y la masificación. Esto lleva a que en el futuro aumentara la demanda de líderes, no sólo para

los cargos de nivel alto sino para los de niveles inferiores que son los que tienen mayor conocimiento del funcionamiento de la organización.

Reig, Fernández y Jauli (2003) habla sobre el liderazgo en esencia, éste es el que muestra la capacidad de sentir cómo los otros (empatía), trata de ver el mundo como lo ven otras personas, comprende y se pone en los zapatos de las otras personas. Si el líder no ve las cosas como la ven los otros se vuelve autoritario, déspota y sensible a las necesidades de los subalternos, cada persona lleva a un seguidor o un líder en potencia.

Para Huerta y Rodríguez (2006) clasifica los siguientes estilos de liderazgos: el destructor es un individuo inescrupuloso y sin sentimiento, recurre a la política para abrirse camino, son personas autoritarias y agresivas, son egocéntricos. El desidioso es renuente y aprensivo, suelen dejar las cosas o las actividades para después o hacer a un lado una tarea que ha sido acordada, son más agradables y atentos que el destructor. El precavido, está congelado en el tiempo, es el que identifica el mejor año que han tenido y tratan de repetirlo pero no miran lo que está ocurriendo en el ahora, son los que siembran el mismo cultivo hasta que agotan el suelo. El preparador se enfoca en el progreso planeado, maneja el tiempo real, se interesan en aprender de los demás, incrementa el conocimiento, son individuos agradables y muy serviciales, mantienen estrecho contacto con los clientes y supervisa que hagan las cosas bien. El triunfador es consistente, la interacción de negocios tiene éxito, sus estrategias son bien planeadas, pensadas y comunicadas, las personas se sienten orgullosas de trabajar con él.

Teniendo la revisión realizada, los conceptos planteados por Bass y Avolio (1994) abarcan de forma más amplia el liderazgo. Bass y Avolio (1994) consideran que hay dos tipos principales de líderes; los transaccionales y los transformacionales. Los autores

plantean que el liderazgo transformacional contiene el liderazgo transaccional, convirtiendo al primero en una expansión del segundo.

El liderazgo transaccional se define como intercambio entre el líder y sus seguidores, en donde el empleado recibe un valor a cambio de su trabajo creando una relación costo-beneficio (Bass y Avolio, 1994) la función del líder es conocer el papel del seguidor para lograr las metas, explicarle sus funciones, satisfacer sus requerimientos y necesidades ya que comprende que la consecución del objetivo depende del intercambio que pueda hacer con el seguidor. Este reconoce el valor de los resultados, desarrolla motivación y tiene confianza en cumplir con los requisitos.

Por el contrario, al liderazgo transformacional busca que las personas tomen conciencia, se comprometan y se apropien de la misión de la organización, dejando a un lado los intereses personales y se enfoquen en los intereses del colectivo. El líder motiva a los seguidores a trabajar para lograr las metas y la autorrealización. Es quien hace cambios en la misión de la organización, en la forma como se hacen los negocios y en la gestión del talento humano para cumplir con la visión, de igual manera busca renovar la filosofía, el sistema y la cultura de la organización.

Bass y Riggio (2006) algunas características de los líderes transformacionales son como ellos se proponen como ejemplo a seguir (carisma); proveen significado a las acciones de sus subordinados (Inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (Estimulación Intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (Consideración Individualizada).

De acuerdo a la investigación de Bass y Riggio (2006) se identificaron cinco factores, los tres primeros al liderazgo transformacional y los dos últimos al liderazgo

transaccional, estos son: carisma, atención individual, estimulación intelectual, recompensa contingente y dirección por excepción.

### **Referentes Empíricos en Cambio, Comunicación y Liderazgo**

El cambio organizacional ha sido considerado una importante variable dentro de la investigación en la psicología organizacional, por una parte, por ser un importante proceso de cualquier empresa que se ejecuta de forma constante y por otra, por ser una buena fuente desarrollo de estrategias de intervención. Lo anterior lleva a que sea necesario el análisis de las variables que afectan de forma relacional o causal al cambio organizacional.

Arizeta, Portillo y Ayestarán (2001) realizaron una investigación en la que buscaron plantear cuales son las variables que se relacionan con el cambio organizacional. Para ello utilizaron una metodología cualitativa y entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y personal de apoyo de un hospital. Tomando la información obtenida se buscó definir las variables comunes que reportaban las personas como de especial interés para el buen desarrollo de un cambio.

Los resultados obtenidos han demostrado que un alto porcentaje de las personas (entre el 70 y 80%) les parece que variables como la comunicación eficaz, la satisfacción del individuo y el seguimiento de los grupos y la búsqueda de negociación son de alta importancia en el desarrollo de procesos de transformación. De la misma forma, la falta de trabajo y habilidades de las personas en estas variables produce efectos negativos de forma más marcada que otras variables de la organización (Arizeta et al, 2001)

Lehman, Hudson, Appley, Sheehan y Slevin (2011) consideran que la comunicación es una variable que debe tener alto nivel de importancia cuando se lleva a cabo la selección



de nuevos trabajadores. Esta necesidad se aumenta cuando la empresa se encuentra en procesos de cambio y necesitan de gente que medie en los cambios que se están desarrollando. Por lo anterior, los autores plantearon un cambio sobre el modelo de selección de personal con el fin de conseguir mejorar los procesos de cambio. Para ello, se implementó un simulador de procesos que permitía seleccionar de manera efectiva los trabajadores de acuerdo a las competencias necesarias para los puestos. Los autores concluyen que esta selección ayudó a que se facilitaran los procesos de cambio, ya que permitió tener líderes con habilidades de dirección y con capacidad para adaptarse a los nuevos alineamientos.

Lo anterior también es encontrado en un estudio correlacional realizado por García, Bravo y Rubio (2007) en este estudio se tomó la población de una empresa de seguridad y se les aplicaron instrumentos relacionados con factores de riesgo psicosocial en relación a la resistencia al cambio. Los resultados obtenidos mostraron que la variable de comunicación se presenta como un modulador de los procesos de cambio a nivel grupal. Este papel es importante ya que estas variables presentan alta importancia en la aceptación o la presentación de resistencia en los procesos de cambio organizacional.

García, Bravo y Rubio (2007) de igual forma encontraron que una de las variables importantes en la presentación de resistencia al cambio era el liderazgo. Esta variable es considerada por los autores de gran relevancia para el apoyo para en la implementación de los cambios organizacionales. Esta misma idea se desarrolla en García (2011) donde se plantea la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en dos empresas. Para ello se aplicó un diseño no experimental transversal correlacional, realizando una medida con cuestionarios validados en una población de 62 operarios y 9 jefes. Los resultados obtenidos mostraron una de las

variables facilitadoras más importantes del cambio organizacional, la comunicación, se presenta de forma positiva en el proceso de interacción entre jefes y trabajadores. Estos procesos de comunicación se dan de forma importante cuando un jefe desarrolla un liderazgo transformacional, por lo cual, se convierte en un agente positivo de cambio.

Ashkanasy y Kavanagh (2006) realizaron un estudio longitudinal donde se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de obtener el efecto del liderazgo en la fusión de tres empresas. Se tomó en cuenta las estrategias utilizadas por los líderes para ayudar a la aceptación del cambio en los individuos de la organización. Con los datos obtenidos se pudo concluir que los procesos de cambios se facilitaban si los líderes que estaban entrenados en lo que ocurriría en el cambio y si contaban con competencias de apoyo a los trabajadores.

Armenakis, Carter, Field y Mossholder (2012) plantean que el liderazgo siempre ha sido validado como herramienta importante en el ambiente organizacional cuando se habla del trabajo en niveles jerárquicos altos pero que también es necesario ver su efecto sobre niveles jerárquicos base de la organización. Lo anterior llevó a los autores a plantear un diseño donde se buscó encontrar la relación entre el liderazgo transformacional, las reacciones explícitas de los trabajadores al cambio, como el cambio en la calidad de las relaciones laborales, y las consecuencias del cambio como la ejecución de la tarea y el comportamiento ciudadano organizacional (OCB, Organizational Citizenship Behaviour)

Los resultados obtenidos por los autores encontraron que en los momentos donde se desarrollaban cambios drásticos a nivel de la empresa las variables de liderazgo se relacionaban de forma significativamente positiva con el desarrollo eficiente de la tarea y la presencia de conductas de ayuda adicionales del papel asignado (OCB)

Las anteriores variables, Cambio Organizacional, Liderazgo y Comunicación, se han relacionado en un estudio exploratorio planteado por Gilley, Gilley y McMillan (2009) los autores encuentran que los mejores estilos de liderazgo se encuentran cuando se lleva a cabo procesos de cambio exitosos en donde prima la motivación y la comunicación entre los empleados. Con base a los resultados han propuesto al liderazgo como factor conductor del proceso de cambio en las organizaciones.

Los resultados obtenidos por los diferentes autores han mostrado la cercana relación entre el liderazgo y la comunicación cuando se desarrollan procesos de cambio. Se resaltó la importancia de la guía y el intercambio que deben ofrecer los líderes para disminuir la resistencia o fomentar con antelación la aceptación al cambio.

Siendo así es necesaria la profundización de las investigaciones experimentales en este campo al encontrar que mucha de la información que se consigue al respecto estaba basada en estudios de caso único o en estudios correlacionales que no permiten realizar un análisis de causalidad.

### **La Universidad como Organización Laboral**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española edición 22 (2001) define la Universidad como la institución de enseñanza superior en donde se encuentran diversas facultades que confiere los grados académicos correspondientes; esto también abarca el conjunto de personas que hacen parte de esta.

Díaz, Pereira, Pereira y Suárez (2011) plantean la Universidad es una organización que está presente en la historia de la humanidad desde hace bastante tiempo y como tal se adapta a los cambios y transformaciones propias de la sociedad. Dentro de los cambios más

importantes los autores plantean la aparición del sistema de mercado y la transformación de la labor docente al capital intelectual. Estas alteraciones han creado la necesidad de retomar el quehacer de las universidades, no solo como centros de conocimiento sino como sitios de trabajo y con un patrón de interacción diferente a otras organizaciones empresariales.

Sánchez y Nava (2007) realizaron un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental con personal docente, administrativo y directivo, de uno u otro sexo, con diversos años de experiencia laboral de los Institutos Universitario Tecnología Monseñor de Talavera y el Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas (IUTC), la muestra fue de 78 docentes y 70 del personal administrativo, para un total de 148 integrantes. Se pretendió comparar los sistemas de comunicación formal ascendente, descendente y horizontal e informales, las redes y los rumores, así como algunas barreras que obstaculizan el flujo de información. Las conclusiones que se obtuvieron de este estudio afirman que la comunicación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones. De igual manera la comunicación constituye un elemento determinante en la realización de los procedimientos administrativos, en la transmisión de experiencias y en el logro de los objetivos propuestos. De igual manera Sánchez y Nava (2007) concluyeron que la comunicación es vital y sin ella ninguna organización podría subsistir, dado que a través de las interacciones humanas se ponen en marcha a las organizaciones y se logra la dinámica de sus actividades. En cuanto a los sistemas de comunicación, los canales formales, tanto los de tipo descendente como los ascendentes obtuvieron equivalentes resultados en el personal docente y administrativo, mientras el personal directivo presentó puntuaciones más elevadas. Únicamente la comunicación de tipo horizontal mostró similitudes en los tres grupos; la media se encontraba en la categoría alta (Sánchez y Nava, 2007).

En cuanto a los canales informales los tres grupos evidenciaron similitudes en las puntuaciones de redes en la categoría alta. Por otra parte, la variable de rumor se describe como moderada por parte del personal docente y administrativo y el personal directivo lo califica como alto. En cuanto a las barreras, particularmente el filtrado, la estructura y la distancia física, el personal docente y administrativo coinciden puntuar la variable en la categoría moderada, mientras que el personal directivo lo situó en el rango alto. El lenguaje no fue considerado por los tres grupos como una barrera, mientras que en las diferencias de percepción hubo coincidencia en los grupos en la ubicación de la media en la categoría moderada (Sánchez y Nava, 2007).

Sánchez y Nava (2007) concluyeron también que es pertinente sensibilizar a los directivos, profesores y empleados administrativos sobre la importancia de la comprensión exacta de información transmitida en el logro de los objetivos organizacionales, fortalecer la integración de los sistemas formales e informales, propiciar la transferencia tradicional con otros medios, como el correo electrónico, para compensar situaciones de distancia física, minimizar filtraciones e indagar diferencias de percepciones; así mismo realizar otras investigaciones, donde se complemente la información sobre la percepción de la comunicación organizacional en personal obrero, estudiantes, clientes (contratistas, empresas proveedoras) y la comunidad universitaria en general, así como utilizar los instrumentos de ésta investigación (con validez y confiabilidad) en otras instituciones de carácter educativo, público o privado; o en cualquier otro tipo de organizaciones.

Otro estudio es el realizado por Canton, y Arias (2008) quienes buscaron identificar la percepción que los directores tienen de sus acciones y la visión del profesorado de dicha actividad mediante la incidencia en la calidad, en el conflicto y en la

aceptación de las tareas. Este estudio es de tipo ex-post-facto, método cualitativo, descriptivo interpretativo, El estudio se realizó en la Comunidad de castilla y León, en institutos de educación primaria y secundaria, tanto públicas como privadas. El objetivo era describir, conocer y explorar la relación entre las tareas directivas, de liderazgo y gestión de los centros y saber cuáles genera aceptación o conflicto y además cuáles influyen en la calidad de los mismos desde la perspectiva de profesores y directores. Los instrumentos que se utilizaron fueron la aplicación de un cuestionario a directores y a docentes y una entrevista a directores.

En los resultados se pudo ver la aceptación del indicador liderazgo directivo – profesores, con la pregunta: el director comparte y delega tareas con otros miembros del claustro, 3,30 de media y un 82,2% de valores positivos; en cuanto al conflicto del indicador liderazgo participativo, se observa dos ítems, percibidos como mayor conflictividad y menos aceptado debido a que presenta medias de valor 2; en cuanto a la implicación en la toma de decisiones se observa una media de 2,13 y un 14.7% de valores perdidos; mientras que el 37% están de acuerdo con la conflictividad, el valor más alejado es hace partícipe de la visión de futuro del centro al resto de la comunidad educativa 1,87 de media y 68,6% de valoraciones contrarias, cerca de estos valores esta la elaboración participativa de proyectos 1,91 y 67,6% de percepciones no conflictivas (Canton, y Arias, 2008).

De acuerdo a esto se presentan los resultados del estudio planteados Canton y Arias (2008) los profesores son conscientes de la complejidad de las tareas directivas, se percibe que ellos no están preparados para ejercer funciones de dirección en temas de organización y gestión. De igual manera la dirección y el liderazgo se fundamentan en

principios éticos y valores, así como el fortalecimiento de relaciones basadas en la satisfacción del personal, resolución de conflictos y estabilidad en el centro,

Por otra parte, los profesores tienen la imagen del director como profesor coordinador de actuaciones a corto plazo (gestor de los recursos y las relaciones de la práctica diaria de los docentes). Los profesores no reclaman líderes visionarios, que apague incendios, sino de un director de calidad que sea capaz de resolver las situaciones conflictivas que se generan entre los grupos y los problemas de provisión de material para el desarrollo de su práctica. Además tanto el director como el profesorado perciben su profesión como autónoma e independiente (Canton, y Arias, 2008).

### **Justificación**

Actualmente la Educación Superior ha venido presentando cambios y reformas no solamente a nivel interno sino también externo, estas se han hecho buscando que las instituciones universitarias se concienticen de formar una nueva generación para que se puedan apropiar de manera competente y responsable en la reconstrucción e identificación de las necesidades de una nueva sociedad, (Díaz, Pereira, Pereira y Suárez 2011). Por esta situación es que los procesos de cambio organizacional buscan que las instituciones universitarias respondan a las exigencias de los retos anteriormente descritos y se comprometan con estos procesos que pueden generar posibilidades de riesgo y fracaso o las de oportunidad y éxito.

De igual manera Labarca et al (2006) refiere que los seres humanos por naturaleza se resisten al cambio y esto se considera positivo porque permite generar nuevos comportamientos organizacionales. Ellos también plantea que las organizaciones son

sistemas sociales que no pueden estar aislados por que cada uno de los integrantes conforman este sistema y si falla uno afecta todo el sistema. Es por esto que las entidades educativas están conformadas por personal docente, administrativo y población estudiantil que conforma parte de la sociedad y están relacionados con un contexto “dinámico, económico, social, político y cultural”, (Labarca et al 2006 p.70) que exige que las entidades educativas generen cambios, replanteen y reorganicen sus procesos y objetivos para establecer una organización más eficiente, además se pretende que se mejore los proceso de seguimiento, evaluación y control tanto para estudiantes como docentes que permita tener una educación más confiable que cubra las necesidades de todo el sistema educativo.

Por otro lado Gutiérrez y Piedrahita (2005) refieren que las organizaciones para mantenerse en el mercado deben realizar cambios, generando en las personas reacciones de sentimientos y cambios emociones que se ven reflejados en la resistencia a dejar lo que han venido realizando por muchos años, a que sus interés se afectan y se pierde el confort, debido a que todo lo inexplorado genera miedo, desconfianza. Es por esto que cuando se decide hacer cambios es necesario identificar las personas que pueden oponerse para así comunicar asertivamente sobre lo que se quiere hacer evitando los rumores de pasillo, es por esto que herramientas como la motivación, la comunicación y el acompañamiento de los líderes son necesarios en un proceso de cambio.

El interrogante que se plantea es cuáles son las variables que permitan disminuir el riesgo y asegurar el éxito del cambio. Castro (2002 en Labarca, Ferrer y Villegas, 2006) menciona que las políticas, los procesos de enseñanzas y los esquemas tradicionales exigen que la educación superior sea más flexible, innovadora, creativa para que apoye y



fortalezca el desarrollo humano y se mejore la calidad de vida y la equidad en la educación.

De acuerdo a la literatura sobre cambio organizacional, expuesta en los antecedentes teóricos y empíricos, se encuentra referencias acerca de la relación entre cambio organizacional exitoso, excelente sistema de comunicación organizacional y presencia del liderazgo. Este trabajo se ocupó entonces de manera precisa de buscar respuesta al interrogante de cuál era la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario de la ciudad de Bogotá.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la relación entre la comunicación y la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

Identificar la relación entre el liderazgo y la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

Determinar la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

### **Variables**

La variable predictora cambio organizacional definida como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo Armenakis y Bedeian, (1999) la variable criterio comunicación organizacional es definida por Muñoz (2006) como un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende .

Variable criterio Liderazgo según Lussier y Achua (2002) es un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Pág. 6).

### **Hipótesis**

H<sub>1</sub> = Existe correlación positiva entre la comunicación y la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

H<sub>2</sub>= Existe correlación positiva entre el liderazgo y la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

H<sub>3</sub>=Existe correlación positiva entre la comunicación y el liderazgo, la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

H<sub>01</sub>= No existe correlación positiva entre la comunicación y la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

H<sub>02</sub>= No existe correlación positiva entre el liderazgo y la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

H<sub>03</sub>= No existe correlación positiva entre la comunicación y el liderazgo, la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá.

## **Método**

### **Tipo de estudio**

En esta investigación se buscó determinar la relación que existe entre el cambio, la comunicación y el liderazgo, para esto se aplicó un diseño no experimental transversal correlacional, además se seleccionó la muestra por un muestreo no probabilístico (Hernández, Fernández, Baptista, 2010) los datos fueron tomados en una sola ocasión sin llevar a cabo ningún tipo de manipulación o intervención sobre las variables que se midieron.

## Participantes

La población participante del estudio estaba constituida por 237 entre docentes y administrativos de los diferentes programas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Colombia.

La muestra se constituyó por un total de 62 personas que equivale al 26.4% de la población, seleccionados con un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que la participación dependía de la aprobación por parte del participante.

En cuanto a las variables sociodemográficas, la tabla 3, muestra que el género predominante son los hombres (75.8%) y mujeres (24.2%); con respecto al estado civil los de mayor frecuencia son los solteros (51.6%) seguido de casados con un (27.4%); en el nivel de escolaridad se observa que los que puntuaron más alto son los que tienen el nivel educativo en maestría (43.5), seguido de especialización (24.2%), con respecto al cargo que ocupan la mayor frecuencia esta en los docentes con un (59.7%) seguido de administrativos (29.0%); en cuanto a la antigüedad la mayor frecuencia esta entre 1 a 5 años (37.1%) seguido del (16.1%), en el tipo de contrato esta en termino fijo (62.9%) seguido de hora catedra con un (22.6%); tiempo de vinculación el mayor porcentaje lo obtuvo los participantes que tienen más de 20 años (25.0%), seguido de 5 años con un (21.0%); y por último en cuanto al salario el de mayor frecuencia fue de 3 a 5 smlvm (35.5%) seguido de 1 a 2 y de 2 a 3 años con un 25.8% respectivamente.

Tabla 3  
Variables sociodemográficas de los participantes

		Frecuencia	Porcentaje
Genero	Femenino	15	24,2

	Masculino	47	75,8
Estado Civil	Casado	17	27,4
	Soltero	32	51,6
	Unión libre	8	12,9
	Divorciado	5	8,1
Estudios	Bachiller	2	3,2
	Técnico	8	12,9
	Profesional	6	9,7
	Especialización	15	24,2
	Maestría	27	43,5
	Doctorado	4	6,5
Cargo Actual	Docente	37	59,7
	Administrativo	18	29,0
	Coordinador	4	6,5
	Directivo	3	4,8
Antigüedad	Menos de 1 año	5	8,1
	De 1 a 5 años	23	37,1
	De 5 a 10 años	9	14,5
	De 10 a 15 años	8	12,9
	De 15 a 20 años	7	11,3
	Más de 20 años	10	16,1
Tipo de contrato	Hora cátedra	14	22,6
	Término fijo	39	62,9
	Indefinido	9	14,5

Tiempo de vinculación	Menos de un año	5	8,1
	De 1 a 5 años	13	21,0
	De 5 a 10 años	11	17,7
	De 10 a 15 años	11	17,7
	De 15 a 20 años	6	9,7
	Más de 20	16	25,8
Salario	1 a 2 smlvm	16	25,8
	2 a 3 smlvm	16	25,8
	3 a 5 smlvm	22	35,5
	Más de 5 smlvm	8	12,9

### Instrumentos

Para la investigación se emplearon tres instrumentos que medirán el cambio organizacional, la comunicación y el liderazgo. El instrumento Medición de Cambio organizacional (IMC) (García y Forero 2010). Está constituido por nueve variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis y que se exponen en la Tabla:

Tabla 4  
Variables del IMC definidas por García y Forero (2010)

Variables Generales	Variables Específicas	Operacionalización de las variables
Variables principales	Adaptabilidad	Disposición hacia el trabajo, fomentar la integración de la tecnología y los nuevos conocimientos, implica rotación de los puestos de trabajo, proximidad o semejanza entre las

---

	tareas de producción y hacer modificaciones dentro de sí mismo para estar en armonía con el exterior (Novoa, 2000)
Liderazgo	Corresponde a la capacidad de visualizar el futuro en la organización en el puesto de trabajo y sostener los procesos de cambio que para ellos se requiere. capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión (Senge, 1999)
Participación	Interés desarrollado por las personas para involucrarse en actividades y decisiones específicas que requiera un proceso de cambio y que les afecte. Incluye la proposición de sugerencias, alternativas para dar soluciones, en general actitudes proactivas (Chiavenato, 2004)
Comunicación	Proceso de transferencia de información de forma bidireccional en el cual cada miembro de la organización se siente con libertad de expresar abiertamente sus ideas y conocimientos. (Chiavenato, 2004)
Trabajo en equipo	nivel de cooperación grupal que permite la realización de actividades y la discusión e integración de ideas, percepciones y conocimientos en pro de facilitar la adopción de un cambio por medio de la toma de decisiones conjunta (Chiavenato, 2002)
Aceptación	Fuerzas impulsoras y obstaculizadoras en que las personas aceptan o rechazan las razones por las cuales la organización puede cambiar; en esta se genera apertura y deseo de conocer y explorar nuevos caminos (Acosta, 2002) o generar sentimientos de resignación a la experiencia de cambio como un castigo ineludible, donde se evidencia autocrítica elevada, auto evaluación, delegación de la responsabilidad al agente que guíe un proceso de cambio (Novoa, 2000)
Resistencia al	presentación de conductas de un empleado o grupo de

---

cambio	personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima (Davis y Newstrom, 2001)
Conocimiento de la organización	Existen dos hechos fundamentales que el personal debe conocer de su organización para que el programa de cambio tenga éxito. El primero corresponde a la posición que la empresa está ocupando en el mercado debido a sus actuales métodos y procesos de trabajo. El segundo es conocer cuál es la meta que la organización persigue con el cambio y cuál es el papel que las personas tendrán que desempeñar para contribuir a que se logre (Chiavenato, 2004)
Cultura de cambio	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 hace 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).
Factores de Primer orden	Factor Individual Factor Grupal Factor Organizacional
Factores de Segundo orden	Factor I: Gestión del cambio; Factor II: Proyección y Desarrollo del cambio



Con los datos obtenidos se midió la confiabilidad de la prueba en general y se encontró un alfa de Cronbach de 0.927. De igual forma se miró el resultado de la confiabilidad si se eliminaba un ítem y no se encontró que algún ítem modificara el valor del alfa de manera significativa. Lo que indica que la prueba tiene una alta consistencia interna y nos permite hacer uso de los datos obtenidos con este.

Para medir la Comunicación Organizacional se utiliza el instrumento "International Communication Association Questionnaire Survey", se aplica la versión traducida por Ramos (1995) y se adaptó para instituciones universitarias. Además para mantener la validez del instrumento se realizó una evaluación por jueces, que estimaron la comprensión y la coherencia y realizaron los cambios necesarios, se realizaron las modificaciones necesarias para la aplicación. El instrumento tiene una confiabilidad de un alfa de Cronbach de 0.92 reportada por los autores, con los datos tomados se sacó de nuevo la confiabilidad con Cronbach y aumentó a 0,959, adicionalmente se probó la confiabilidad eliminando cada ítem y se encontró que ninguno altera el alfa. Por lo tanto el instrumento de comunicación organizacional en el encabezado se encuentra los ítems de la información socio-demográfico y las 9 subescalas con 124 ítems y 3 preguntas de trasfondo. En la tabla se puede ver de forma clara la estructura de los instrumentos.

Tabla 5  
Variables del Instrumento "International Association Questionnaire Communication Survey"

Variables	Operacionalización	Evaluación de lo que ocurre en el momento actual	Evaluación de lo ideal que debería ocurrir
Recibiendo información de otros	Cantidad de información sobre diversos temas que el participante recibe	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23 y 25	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24 y 26

---

Enviando información a otros	Cantidad de información sobre diversos temas que el participante transmite	27, 29, 31, 33, 35, 37 y 39	28, 30, 32, 34, 36, 38 y 40
Seguimiento de la información enviada	Nivel de rastreo que el participante espera de la información que envíe	41, 43, 45, 47 y 49	42, 44, 46, 48 y 50
Fuentes de información	Cantidad de información que el participante se recibe de las fuentes de información	51, 53, 55, 57, 59, 61, 63, 65 y 67	52, 54, 56, 58, 60, 62, 64, 66 y 68.
Información oportuna recibida de fuentes clave	La variable información oportuna hace referencia al nivel de pertinencia (en el momento justo) que el participante percibe que obtiene la información de estos canales de información	69, 70, 71, 72, 73 y 74	
Relación de comunicación organizacional	Hace referencia al nivel de comunicación que el participante percibe con otros empleados	75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92 y 93	
Resultados organizacionales	Grado de satisfacción que el participante percibe en aspectos relacionados con la empresa	94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105 y 106	
Canales de comunicación	Cantidad de información que el participante recibe de los canales de comunicación	107, 109, 111, 113, 115, 117, 119, 121 y 123.	108, 110, 112, 114, 116, 118, 120, 122 y 124.
Trasfondo	Datos relacionados con la institución	125, 126, 127	

---

Para medir el liderazgo se utilizará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de Bass (1985) y Avolio, (1994) adaptado por Vega y Zabala (2004) este instrumento es una adaptación del cuestionario al contexto organizacional Chileno.

Tabla 6  
Variable del instrumento de Liderazgo, modelo jerárquico de nueve variables

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable
Liderazgo transformacional	Carisma/Inspiracional.	1. Carisma:
		1.1. Influencia Idealizada Atribuida
		1.2. Influencia Idealizada Conductual
Liderazgo desarrollo/transaccional	2.Estimulación Intelectual	2. Motivación Inspiracional.
		3.Estimulación Intelectual
		4.Consideración Individualizada
Liderazgo correctivo /Evitador	3.Consideración Individualizada.	5. Recompensa Contingente
		4.Recompensa Contingente
		6. Dirección por Excepción Activa
Liderazgo Pasivo/Evitador	5.Dirección por Excepción Activa	7. Dirección por Excepción Pasiva.
		6.Liderazgo Pasivo/Evitador
		8. Laissez-Faire

Para este instrumento se halló un alfa de Cronbach de 0.969 y cuando se probó la confiabilidad eliminando cada ítem no se encontró alguna modificación importante sobre la confiabilidad.

## **Procedimientos**

La presente investigación se llevó a cabo en las siguientes etapas:

Etapa I: Se seleccionó como población objetivo a los docentes, administrativos, directores y coordinadores de la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá, se seleccionó la muestra por un muestreo no probabilístico dependiendo de la motivación a aplicar las encuestas por parte de los participantes. Se escogieron tres instrumentos que se aplicaron. Liderazgo, Cambio y Comunicación organizacional; para mejorar la ejecución del instrumento de comunicación se adaptó a los niveles jerárquicos de la Universidad Católica de Colombia- Facultad de Ingeniería y se validó por tres jueces.

En la Etapa II se realizó la aplicación de los tres instrumentos una población de 237 entre directores, coordinadores, docentes y administrativos, de la facultad de ingeniería. La encuesta fue enviada a todos los participantes a través de la herramienta del aula virtual (AVA). Antes de empezar la aplicación se presentó el consentimiento si aceptaban, marcaban SI, e ingresaban a responder las encuestas. Se recogieron datos de 68 participantes y con estos se creó la base de datos.

La Etapa III se llevó a cabo con la depuración de la base de datos y el análisis estadístico de la información obtenida. Primero se eliminaron las personas que tenían más de 10 preguntas sin responder, se revisaron las variables y se midieron la cantidad de casos faltantes por cada variable para eliminar variables que no estuvieran dando información; no se eliminó ningún ítem. Finalmente se llevó a cabo un método de imputación por asignación y se puso la moda para reemplazar los datos faltantes (Carracedo y Figueiras, 2006). Se realizaron correlación entre las variables de liderazgo y de comunicación con las variables de cambio organizacional, después se hicieron regresiones lineales múltiples para

confirmar las relaciones que se evidenciaban en las correlaciones. Se hizo un análisis de la información obtenida y se desarrolló una discusión en torno a lo tomado del marco teórico y los resultados obtenidos.

### **Aspectos Éticos**

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución No 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, 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, con respecto al consentimiento informado, para el cuál se contará con la autorización de la empresa para llevar a cabo la investigación, y con la aprobación del proyecto, por parte de la institución investigadora para el caso es la Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería, en los programas de ingeniería Industrial, Civil, Electrónica y Telecomunicaciones e ingeniería de Sistemas

Con respecto al anonimato mencionado en el artículo 8 del capítulo II, se protegerá la privacidad de los participantes, los cuales fueron identificados sólo cuando los resultados lo requieran. 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 de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio

### **Resultados**

Los datos obtenidos se analizaron mediante la herramienta SPSS, 20.0, para determinar la correlación entre las variables cambio organizacional, comunicación

organizacional y liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá. Para el análisis estadístico se tuvo en cuenta las escalas que se podían identificar de cada uno de los instrumentos, estas variables se denominaron como se ve en la tabla 7.

Tabla 7  
Denominación de las variables de los instrumentos usados en este trabajo

co-adapt		adaptabilidad-variable principal
co-lider		liderazgo-variable principal
co-niv.ind		nivel individual-variable primer orden
co-part.integ		participación-variable principal
co-comun		comunicación-variable principal
co-trabequip		trabajo en equipo- variable principal
co-niv.grup		nivel grupal-primer orden
co-resistcamb	Cambio organizacional	resistencia al cambio-variable principal
co-conocorg		conocimiento de la organización-variable principal
co-cultcamb		cultura de cambio-variable principal
co-organ		nivel organizacional-factor primer orden
co-gestcamb		gestión de cambio-factor de segundo orden
co-proydescam		proyección y desarrollo del cambio-factor segundo orden
co-total		total prueba
lid-ltr	Liderazgo	líder transaccional
lid-ltf		líder transformacional
lid-lce		líder correctivo-evitativo
infotroact	Comunicación Organizacional	Recibiendo información de otros como es actual
infotrosideal		Recibiendo información de otros como debería ser
infenact		Enviando información a otros en actualidad
infenvideal		Enviando información a otros como debería ser
infsegact		Seguimiento de la información enviada como es

	actualmente
	Seguimiento de la información enviada como debería ser
infsegideal	ser
infuentact	Fuentes de información como son actualmente
infuentideal	Fuentes de información como deberían ser
infuentoport	Información oportuna recibida
infrelcom	Relación de comunicación organizacional
infresorg	Resultados organizacionales
infcanact	Canales de comunicación en la actualidad
infcanideal	Canales de comunicación como deberían ser
cap.com	capacitación en comunicación
com 1	otras organizaciones donde ha estado
com2	buscando trabajo

---

La tabla 7 muestra la abreviatura de cada una de las variables y la denominación de cambio organizacional, liderazgo y comunicación organizacional.

Para presentar como se han comportado los instrumentos para la población de docentes, administrativos de la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá, se sacaron las medias de los puntajes obtenidos en las variables del Cuestionario de Comunicación Organizacional (CCO), como lo muestra la tabla 8.

Tabla 8  
Media de las variables del CCO

Variable	Media	Desviación Estándar
infuentact	23,5	7,33
infuentideal	27,98	5,824
infenact	21,1	5,2
infenvideal	23,08	5,809
infcanact	24,52	6,755
Infcanideal	30,08	5,871
Infrelcom	65,34	13,856

infotroact	35,98	10,084
infotrosideal	51,11	8,754
infsegact	11,18	4,521
infsegideal	13	4,498
infresorg	39,98	9,195
Infuentoport	15,68	5,159

La tabla 8 muestra como la media de la variable 65,34 relación de la comunicación fue mayor, seguido de la media 51,11 recibiendo información de otros ideal; mientras que la mayoría de las medias de las variables 23,5 fuentes de información actual; 27,98 fuente de información ideal; 24,52 canales de comunicación actual; 30,08 de canales de información ideal; 35,98 recibiendo información de otros actual; 13,0; seguimiento de la información ideal; 39,98 resultados organizacionales y 15,68 información oportuna recibida, obtuvieron una puntuación menor y las medias de los puntajes de las variables 21,1 enviando información a otros en la actualidad, 23,08 enviando información a otros en lo ideal y 11,18 seguimiento a la información actual obtuvieron una puntuación baja.

Con el fin de identificar la información que arroja el instrumento de comunicación se realizó comparaciones entre las medias de las variables pareadas que comparan el estado actual de la comunicación con el estado deseado, los resultados obtenidos están consignados en la tabla 9.

Tabla 9  
Análisis de Diferencia de Media en las Variables pareadas de CCO

	Pares de variables	T de Student	Significancia
Par	infotroact - infotrosideal	-9,563	,000
Par	infsegact - infsegideal	-3,200	,002



Par	infenact - infenvideal	-2,819	,006
Par	infcanact - infcanideal	-7,190	,000
Par	infuentact - infuentideal	-5,095	,000

Entre los análisis importantes que se hacen en la comunicación es, buscar si hay alguna diferencia entre la información actual y la información ideal. Se observa que en todos los casos hay diferencia significativas entre la forma como las personas perciben el estado actual que en este caso es menor y de lo que las personas necesitan recibir o sea el ideal es mayor.

También se hallaron la media de las variables del cambio organizacional con el fin de encontrar cual era el comportamiento promedio de los participantes de la investigación. Con el fin de analizar cómo se encuentran puntuadas en promedio las variables se tomaron los baremos (apéndices) y se ubicaron los decatipos de cada una de las variables y se transformaron a un nivel descriptivo cualitativo con el fin de determinar el estado de la universidad, como lo muestra la tabla 10

Tabla 10  
Media de las variables del IMC

Variable	Media	Desviación Estándar	Decatipo
co-lider	20,74	2,914	10
co-niv.ind	37,03	4,631	10
co-adapt	16,29	2,357	10
co-cultcamb	8,44	2,062	8
co-organ	82,42	8,135	10
co-gestcamb	53,98	6,91	10
co-proydescam	14,73	2,96	8

co-conocorg	12,02	2,265	10
co-resistcamb	36,92	3,536	10
co-accept	25,05	2,911	10
co-comun	14,61	3,582	3
co-trabequip	11,15	3,218	8
co-niv.grup	41,89	8,057	10
co-part.integ	16,27	2,858	10

Se ha encontrado que la mayoría de las medias de las variables 20,74 liderazgo; 37,03 nivel individual; 16,29 adaptación, 8,44 cultura de cambio, 82,42 nivel organizacional; 53,98 gestión del cambio, 14,73 proyección y desarrollo del cambio; 12,02 conocimiento de la organización; 36,92 resistencia al cambio; 25,05 aceptación al cambio; 11,15 trabajo en equipo; 41,89 nivel grupal y 16,27 participación integral están ubicados en los decatipos 8 y 10 que corresponde a un nivel mayor; mientras que la variable 14,61 de comunicación es la única que se encuentra en nivel menor decatipo 3, mostrando que es una variable que tiene relevancia en el análisis general.

En la tabla 11 se pueden ver los resultados de las variables principales del liderazgo, solo se tomaron estas con el fin de ubicar de forma general como se relaciona el tipo de liderazgo de las personas con su habilidad para afrontar y trabajar en el cambio.

Tabla 11  
Media de los puntajes en las variables del MQL

	Mean	Std. Deviation
lid-ltr	4,2529	,58188
lid-ltf	4,2132	,53473

lid-lce                      3,0839                      ,57948

---

Para analizar este instrumentos se utilizó los baremos de González, González, Ríos y León (2013) quienes sacaron una escala entre media aritmética de 1=1,00 a = 5,00. Se consideró como suficiente los puntajes entre =2,50 a = 5,00 e insuficiente entre =1,00 a = 2,49 con el fin de hacer los análisis de los datos correspondiente

Con el fin de observar la relación entre las variables que se han evaluado, en una primera aproximación se analizaron las correlaciones entre las variables. Para saber si se puede hacer una correlación paramétrica o no paramétrica fue necesario evaluar la normalidad de las variables con las que se trabajan. Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov que evalúa la normalidad de las variables. Para determinar que variables no son normales tiene que tener una significancia menor a 0,05, los resultados obtenidos se pueden observar la tabla 12.

Tabla 12  
Kolmogorov-Smirnov para las variables del trabajo

Instrumento	Variables	Significancia
Variables de CCO	Infsegideal	0,732
	Infuentact	0,361
	Infuentideal	0,67
	Infuentoport	0,461
	Infrelcom	0,949
	Infresorg	0,842
	Infcanact	0,146
	Infcanideal	0,498
	Infsegact	0,149

	Infotroact	0,97
	Infotrosideal	0,159
	Infenact	0,429
	Infenvideal	0,888
<hr/>		
	co-conocorg	0,277
	co-resistcamb	0,091
	co-accept	0,486
	co-comun	0,352
	co-trabequip	0,325
	co-niv.grup	0,868
	co-part.integ	0,14
VARIABLES DEL IMC	co-lider	0,03
	co-niv.ind	0,159
	co-adapt	0,12
	co-cultcamb	0,065
	co-organ	0,757
	co-gestcamb	0,691
	co-proydescam	0,606
	co-total	0,805
<hr/>		
	lid-ltr	0,345
VARIABLES DEL MQL	lid-ltf	0,596
	lid-lce	0,514
<hr/>		

Teniendo en cuenta que solo la variable de liderazgo en el cambio organizacional no cumple con el criterio de normalidad se decidió hacer correlaciones de Pearson entre variables. Se pueden observar las correlaciones que muestran relaciones con valor significativo superior a 0,25 y con significancia menor de 0,05.

Asociaciones entre las variables de cambio organizacional y las variables de comunicación organizacional.

Tabla 13  
Correlaciones entre las variables de Cambio y Comunicación Organizacional

		Infotr oact	infena ct	Infenv ideal	infseg act	infsegi deal	Infuent act
co-conocorg	P	,329					
	Sig.	,009					
co-comun	P	,572**			,302**		,458**
	Sig.	,000			,017		,000
co-trabequip	P	,596**			,316		,473**
	Sig.	,000			,012		,000
co-niv.grup	P	,540**	,311**		,288**		,495**
	Sig.	,000	,014		,023		,000
co-part.integ	P	,329*	,351**				,369
	Sig.	,009	,005				,003
co-lider	P		,295**				
	Sig.		,020				
co-niv.ind	P		,348**				,275**
	Sig.		,006				,031
co-adapt	P	,254*	,320**				
	Sig.	,046	,011				
co-cultcamb	P	,255**		-,304**		-,352*	
	Sig.	,045		,016		,005	
co-organ	P	,290**					
	Sig.	,022					
co-gestcamb	P	,260**	,357**				,300**
	Sig.	,041	,004				,018
co- proydescam	P	,491	,313**		,262**		,456*
	Sig.	,000	,013		,040		,000
			Infuentopor t	Infrelco m		infresorg	Infcana ct

---

co-conocorg	P		,340**		
	Sig.		,007		
co-resistcamb	P		,255		
	Sig.		,045		
co-accept	P	,313**	,299**	,299	
	Sig.	,013	,018	,018	
co-comun	P	,375**	,632*	,407**	,268
	Sig.	,003	,000	,001	,035
co-trabequip	P	,374**	,621	,426**	,276**
	Sig.	,003	,000	,001	,030
co-niv.grup	P	,464**	,582**	,412**	,276**
	Sig.	,000	,000	,001	,030
co-part.integ	P	,417*	,356*	,251**	,262**
	Sig.	,001	,005	,049	,040
co-niv.ind	P	,261**			
	Sig.	,041			
co-adapt	P	,273*			
	Sig.	,032			
co-organ	P		,342**		
	Sig.		,007		
co-gestcamb	P	,330**	,375**		
	Sig.	,009	,003		
co-proydescam	P	,426	,524**	,371**	
	Sig.	,001	,000	,003	

---

En esta tabla solamente se presentaron las correlaciones que tenían un valor significativo, aquellas que tenían una significancia mayor que 0,05 no se tuvieron en cuenta para facilitar el análisis.

Una de las variables de cambio organizacional es *conocimiento de la organización*, esta se asocia positivamente con *relación de comunicación organizacional* en un 0,340 y con un nivel de significancia del 0,07, seguido de la variable *información de otros en actualidad* que se asocia en un 0,329 y con un nivel de significancia de 0,009

Otra variable es *comunicación de la organización* esta se asocia con la variable *relación de comunicación organizacional* en un 0,632 y con una significancia de 0,000; seguido de *recibiendo información de otros en la actualidad* con una correlación de 0,572 y un nivel de significancia 0,000; *fuentes de información en la actualidad* con una correlación de 0,458 y un nivel de significancia de 0,000; *información oportuna* con una correlación de 0,375 y un nivel de significancia de 0,003; *Resultados organizacionales* con una correlación de 0,407 y un nivel de significancia de 0,001; *seguimiento de la información enviada en la actualidad* con una correlación de 0,302 y un nivel de significancia de 0,017; y por último la variable *canales de la comunicación en la actualidad* se correlaciona en 0,268, con un nivel de significancia de 0,035.

La variable *Trabajo en equipo* se asocia significativamente la variable *relación de comunicación organizacional* con un 0,621 y un nivel de significancia de 0,00; seguida de las variables *recibiendo información de otros en la actualidad* en un 0,596 y con un nivel de significancia de 0,000; otra variable *fuentes de información en la actualidad* que presenta una correlación de 0,473 y una significancia de 0,000; la variable *resultados*

*organizacionales* presenta una correlación de 0,426 y un nivel de significancia de 0,001; *información oportuna recibida* presenta una correlación de 0,374 y un nivel de significancia de 0,003; *seguimiento a la información enviada en la actualidad* presenta una correlación de 0,316 y con una significancia de 0,012 y por último la variable *canales de comunicación* en la actualidad presenta una correlación de 0,276 y un nivel de significancia de 0,030.

La variable Factor *grupal* se asocia positivamente con la *relación comunicación organizacional* en un 0,582 y con una significancia de 0,00; seguida de *recibiendo información de otros en la actualidad* 0,540, con una significancia de 0,000; la variable *fuentes de información en la actualidad* con una correlación de 0,495 y con un nivel de significancia de 0,000; *información oportuna recibida* con una correlación de 0,464 y con una significancia de 0,000; *resultados organizacionales* se asocia positivamente en un 0,412 y con un nivel de significancia de 0,001; la variable *enviando información a otros en la actualidad* se asocia positivamente en un 0,311 y con un nivel de significancia de 0,014; la variable *seguimiento a la información enviada en la actualidad* se asocia positivamente en un 0,288 y con un nivel de significancia de 0,023, y por último se menciona la variable *canales de comunicación* en la actualidad que se asocia en un 0,276 con un nivel de significancia de 0,30.

La variable *participación –integración*, se relaciona con *información recibida oportunamente* en un 0,417 y con una significancia de 0,001; *fuentes de información en la actualidad* en un 0,369 con un nivel de significancia de 0,003; *relación de comunicación organizacional* se asocia positivamente en un 0,356 con un nivel de significancia de 0,005; *enviando información a otros* se asocia en un 0,351 con un nivel de significancia 0,005;



*recibiendo información de otros en la actualidad* con una correlación de 0,329 y un nivel de significancia de 0,009; la variable *canales de la comunicación en la actualidad* se asocia en 0,262 y con una significancia de 0,040 y la variable *resultados organizacionales* se asocia positivamente en un 0,251, con un nivel de significancia de 0,49.

La variable *Liderazgo* se relacionó solamente con la variable de relación con *enviando información a otros en la actualidad* con una correlación de 0,295 y con una significancia de 0,020.

La variable *Factor individual* se relacionó con la variable *enviando información a otros* quien se asocia positivamente en un 0,348 y con una significancia 0,006; *fuentes de información en la actualidad* se asocia positivamente en 0,275 con un nivel significativo de 0,031; *información oportunamente recibida* se asocia positivamente en un (0,261) con una significancia de 0,041.

En cuanto a la variable de *adaptabilidad* ésta se relacionó positivamente con la variable *enviando información a otros* 0,320 y con una significancia de 0,011; *información oportuna recibida* se asocia positivamente en un (0,273) con un nivel de significancia de 0,032; al igual que *recibiendo información de otros en la actualidad* se asocia positivamente en 0,254, con una significancia de 0,046.

La variable *cultura de cambio* se asocia con la variable *recibiendo información de otros en la actualidad* se asociación positivamente en un 0,255, con una significancia de 0,045. La variable *seguimiento de la información enviada idealmente* se asocia de manera inversa con un valor de -0,352, y una significancia de 0,005 y *enviando información a*

*otros idealmente* se asocia de manera inversa con un valor de -0,304 y con una significancia de 0,016.

La variable *nivel organizacional* se asocia positivamente con la variable *relación de comunicación organizacional* en 0,342 y con una significancia de 0,007; mientras que la variable *recibiendo información de otros en la actualidad* se asocia positivamente en un 0,290 y con una significancia de 0,022.

En cuanto a la variable *gestión del cambio* se asocia positivamente con *relación de comunicación organizacional* con un puntaje 0,375 y una significancia de 0,003; seguido de *enviando información a otros* en 0,357 y con una significancia de 0,004; *información oportuna recibida* se asocia positivamente en 0,330 y con una significancia de 0,009 y la variable *fuentes de información en la actualidad* se asocia positivamente en 0,300 y con una significancia de 0,018; la variable *recibiendo información* se asocia positivamente en un 0,260 y con una significancia 0,041.

La variable *proyección y desarrollo del cambio* se asocia con *relación de comunicación organizacional* 0,524 y con una significancia de 0,000; *recibiendo información de otros en la actualidad* se asocia con un 0,491 y con una significancia de 0,000; *información recibida oportunamente* se asocia en un 0,426 y con una significancia 0,001; la variables *resultados organizacionales* se asocia en un 0,371 y con una significancia de 0,003 y *enviando información a otros en la actualidad* se asocia en un 0,313 y con significancia de 0,013; y la variable *seguimiento de la información enviada en la actualidad* se asocia en un 0,262 y con una significancia de 0,40.

Se puede observar las correlaciones entre las variables de cambio organizacional y liderazgo, solo se reportaron los datos significativos y que podrían dar información importante para este análisis. Se tomaron los tres tipos principales de liderazgo para comparar con las variables de cambio organizacional.

Tabla 14  
Correlaciones entre las variables de Cambio y Liderazgo

		lid-ltr	lid-ltf	lid-lce
co-conocorg	Correlación	,077	-,003	,100
	Sig	,554	,981	,439
co-resistcamb	Correlación	,058	,002	,176
	Sig	,653	,985	,171
co-accept	Correlación	-,023	-,095	,034
	Sig	,859	,465	,793
co-comun	Correlación	,001	-,077	,105
	Sig	,992	,551	,416
co-trabequip	Correlación	,015	-,072	,101
	Sig	,910	,576	,432
co-niv.grup	Correlación	,075	-,018	,073
	Sig	,563	,891	,573
co-part.integ	Correlación	,043	-,003	-,042
	Sig	,737	,984	,747
co-lider	Correlación	-,049	-,089	-,144
	Sig	,703	,493	,265
co-niv.ind	Correlación	,024	-,007	-,081
	Sig	,853	,957	,530

co-adapt	Correlación	,108	,096	,018
	Sig	,402	,457	,890
co-cultcamb	Correlación	-,033	-,157	-,042
	Sig	,800	,223	,746
co-organ	Correlación	,030	-,073	,106
	Sig	,817	,571	,412
co-gestcamb	Correlación	,007	-,054	-,034
	Sig	,954	,678	,795
co-proydescam	Correlación	,135	,012	,106
	Sig	,295	,926	,413
co-total	Correlación	,056	-,045	,062
	Sig	,667	,729	,630

La tabla 14 muestra que no hay correlación significativa porque ninguna es mayor de 0,25 y el error es mayor a 0,05.

### Discusión

Con el fin de ver el comportamiento de las variables se analizaron los resultados obtenidos en el instrumento de cambio organizacional IMC. la media de los puntajes de las variables de adaptabilidad, liderazgo, participación, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización, factor individual, factor grupal, factor organizacional, gestión del cambio se encuentran en el decatipo 10; y las variables trabajo en equipo, cultura de cambio y proyección y desarrollo del cambio del factor de segundo orden, se encuentran en promedio en el decatipo 8 que se encuentran en un nivel mayor, dejando marcada la tendencia de las puntuaciones por el manejo apropiado del cambio.

Con los resultados arrojados por el IMC se hace la primera aproximación al análisis de las hipótesis presentes en este trabajo. Lo primero que se plantea es que existe una

correlación positiva entre las variables de la comunicación organizacional y las variables de los procesos de cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria en la ciudad de Bogotá.

Para empezar este análisis se puede tomar una de las variables que tuvo más atención del IMC es la comunicación en el cambio. Se puede partir del punto que el cambio es un estado de "equilibrio cuasi-estacionario " como lo plantea Lewin (1943, p. 172, citado por Burnes, 2000) y durante este cambio se presentan tres procesos diferentes; se debe descongelar la conducta que se desea modificar, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar. Andrade (2005) plantea que en los momentos de cambio la comunicación debe tener otras prioridades adicionales al intercambio de información en las empresas; la forma de evitar la resistencia es "proporcionar información completa, confiable y oportuna que le dé a la gente una idea clara acerca de lo que está pasando, de lo que se va a hacer, de las razones de hacerlo, y de lo que se espera de ella" (p. 82). Por lo anterior se asume que la comunicación durante los procesos de cambio es diferente de la comunicación en el estado cotidiano de la empresa, de tal forma que se evalúan como variables diferentes arrojando información valiosa para el análisis.

Al contrario que la mayoría de las variables del IMC, la variable de *comunicación* tiene la media de la puntuación en el decatipo 3 que es equivalente a un nivel menor de comunicación en el cambio. Esta variable está especialmente orientada a como el trabajador está dispuesto a expresar las dudas y sugerencias que aparecen en el momento en el que se inicia el cambio. Esta puntuación advierte que los participantes consideran que hay dificultades para expresar su opinión y sus ideas para el cambio (García y Forero, 2010).

Este resultado está acorde a lo expuesto en un estudio de Pérez, Reyna y Sanabria (1997), quienes en un estudio realizado con 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos

de una facultad de ingeniería de una universidad venezolana aplicaron un instrumento de clima organizacional y encontraron que el tipo de comunicación que se maneja en la universidad es "predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar de las decisiones tomadas, aunque tardíamente" (p. 109). Pérez y cols(1997) consideran que estos patrones de comunicación están asociados en ocasiones a poca recepción de las ideas que brindan los empleados y donde las decisiones están de forma exclusiva en las manos de los directivos.

La variable de comunicación en el IMC es la única variable que no tenía una media en el nivel mayor sino en el nivel menor, por ello hay que ver de forma más extensiva con que variables del CCO se asocia. La variable de comunicación del IMC se asoció de forma fuerte con la variable de relación de la comunicación organizacional del CCO con un valor de 0.632 y una significancia de 0. Al igual que la variable fuentes de información actual con un valor de 0,458 y una significancia de 0; otra variable que se asocio fue recibiendo información de otros en la actualidad con un valor de 0,572 y una significancia de 0.

La variable relación de la comunicación organizacional del instrumento de CCO tiene una media de 65,34 y se encontró en un nivel mayor, esta es la que se encarga de medir la percepción que tiene el trabajador de las comunicaciones entre sus pares de trabajo y él. Esta variable ha sido investigada por algunos autores, Góngora, Nóbile, Cicitelli (2012) quienes realizaron una investigación de clima organizacional con un análisis cuali-cuantitativo, utilizando métodos como revisión de documentos, encuestas y ejercicios de observación participativa. Entre los resultados obtenidos por los autores algo que se considera pertinente para este trabajo es la importancia que se da a la comunicación entre pares dentro del ámbito académico. Cuando se analizaron en conjunto los datos, los autores

consideran que parte del buen clima laboral que se encontró en el instituto de investigación se debe a la percepción de la importancia que le dan los trabajadores a la comunicación dentro de la organización y en especial a la comunicación entre pares que facilita el trabajo en el equipo. En la presente investigación se ve que la comunicación en el cambio y la comunicación entre pares están fuertemente relacionadas y ambas variables no están en nivel mayor, lo que lleva a considerar como una variable posible de intervención es la mejora de la comunicación entre los trabajadores.

Entre comunicación y cambio también se encontró otra asociación fuerte de 0.621 entre las variables de trabajo en equipo en el cambio y relación organizacional, esta relación muestra la importancia de que las personas en el mismo nivel jerárquico estén relacionadas entre sí para que puedan ejecutar de forma satisfactoria. Gongora y cols (2012) analizaron las relaciones de las puntuaciones entre las variables de comunicación entre pares y el trabajo en equipo y encontraron que se relacionaban a un nivel mayor; este resultado coincide con el obtenido en este estudio, ya que se encuentra que hay una relación entre comunicación entre pares (variable de relación organizacional del CCO) y trabajo en equipo (variable del IMC)

El factor grupal del IMC y la relación organizacional del CCO también tiene una correlación fuerte y sigue acorde a lo que ha mostrado el análisis de las dos anteriores variables; la comunicación entre los trabajadores facilita de forma amplia el cambio a la vez que ayuda a que todos los trabajadores en equipo realicen ajustes a los cambios y se ayuden de forma mutua con el fin de trabajar en el desarrollo del cambio organizacional.

Otra forma de observar la necesidad de trabajar en el cambio se presenta cuando se analizó el instrumento de CCO. Ramos (1997) considera que el instrumento está diseñado para analizar la diferencia entre los estados actuales e ideales en la comunicación de la

organización. Ramos (1997) encuentra que "al examinar el promedio de los valores, se encontró que aquellos que miden la situación actual de los participantes son consistentemente menores en comparación con los valores de los ítems que miden la situación ideal de comunicación organizacional. Por lo tanto, podríamos interpretar que los participantes no están satisfechos con la información que reciben sobre los diversos temas incluidos en el instrumento" (p. 39). El mismo fenómeno que describe Ramos (1997) se encuentra en el análisis que se realiza de los instrumentos en esta organización; Todas las comparaciones entre el estado actual y el ideal muestran una diferencia significativa donde el estado ideal puntúa en un nivel mayor que el estado actual. Teniendo en cuenta lo planteado por Ramos (1997), los trabajadores consideran necesario el aumento de la información que recibe, la información que envían, en el seguimiento de la información, el aumento de las fuentes de comunicación y del uso de diferentes canales de información.

En el caso de la segunda hipótesis de trabajo, se plantea que existe correlación positiva entre el liderazgo y el cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá. Para comprobar esta hipótesis se ha hecho un análisis teniendo en cuenta las variables principales del MLQ; el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo correctivo-evitativo. Se correlacionaron con las variables del IMC con el fin de ver como la inclinación de los individuos hacia ciertos tipos de liderazgo aumentaba el manejo adecuado de los procesos de cambio.

Los resultados obtenidos mostraron que no hay relación entre las variables del MLQ en su versión para líderes y del IMC, ninguna de las variables mostró una correlación mayor a 0.25 o una significancia menor a 0,05. Para sustentar porque no se presenta una relación entre el tipo de liderazgo de los participantes y el cambio organizacional se tiene



en cuenta algunos estudios previos que han mostrado el efecto del liderazgo en ambientes universitarios. González, González, Ríos, León (2013) realizaron una investigación con la finalidad de identificar las características del liderazgo transformacional, se utilizó un diseño descriptivo, no experimental, de campo y corte transversal. La muestra estaba constituida por 60 docentes pertenecientes a la Facultad de Arquitectura y Diseño que respondieron el MLQ. Los resultados mostraron altos niveles de liderazgo transformacional permitiendo optimizar su desempeño laboral y por ende mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje.

Estos resultados también coinciden con lo planteado por Pirela (2008), quien realizó una investigación en la que buscaba analizar el liderazgo transformador y la cultura organizacional. Utilizando una metodología cuantitativa descriptiva explicativa, se aplicó a una muestra de 278 entre personal directivo, director, subdirector y personal docente el cuestionario multifactorial de Liderazgo MLQ y para medir la variable de cultura organizacional se diseñó un cuestionario tipo escala con 46 preguntas que mide las variables. Los resultados mostraron puntajes en niveles medios altos de liderazgo transformacional.

Aunque en este estudio el liderazgo transformacional y transaccional mostraron una media mayor, si se analiza este dato mirando los resultados de González y Cols(2013) y Pirela (2008), este liderazgo en las instituciones educativas está orientado a su trabajo con los estudiantes y no al trabajo organizacional que es el objetivo de esta investigación. Lo anterior puede explicar porque aunque el nivel de liderazgo está en un nivel suficiente al tener como objetivo a los estudiantes no se relaciona con el cambio organizacional.

Es importante tener en cuenta para futuras investigaciones medir el liderazgo desde la perspectiva de los seguidores para complementar los datos obtenidos en este estudio que

se centraron en medir los tipos de liderazgo que ejercían los docentes, administrativos, coordinadores y directivos sobre sus grupos de trabajo.

### **Conclusiones**

La revisión bibliográfica permitió demostrar que en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá, las variables medidas tanto del instrumento de comunicación, del liderazgo y del cambio organizacional, algunas variables se ubicaron en un nivel mayor, así que se prestó atención a las variables que no presentaban la misma tendencia como el caso de la comunicación en el cambio organizacional.

Por lo tanto la principal variable que podría explicar las dificultades que se han observado en la cotidianidad de la Facultad de Ingeniería para ejercer cambios organizacionales está dada en los conflictos para el intercambio de información. Esta variable muestra una percepción de comunicación unidireccional en la Facultad de Ingeniería donde no se tiene en cuenta la opinión y sugerencias de los trabajadores en los momentos en que se inicia la implementación de los cambios en la Facultad. La intervención sobre la comunicación debe ser una prioridad para facilitar los procesos organizacionales; el fomento de espacios de discusión donde estén presentes los diferentes niveles jerárquicos y la presentación previa de información acerca del cambio deben ser los objetivos principales, al igual la ampliación de los canales de comunicación bidireccional, horizontal y vertical.

La relación entre compañeros es importante para la generación de cambios a nivel organizacional; al tener una correlación positiva entre las variables del cambio con el trabajo en equipo, la comunicación entre pares y en el nivel grupal en general, cualquier

intervención que se haga sobre estas variables puede generar un efecto positivo sobre el progreso del cambio.

Aunque el tipo de liderazgo en los participantes estaba en un nivel mayor, esto no correlacionó con las variables del cambio. Este resultado pudo estar relacionado con que la mayoría de los participantes fueron docentes y en otros estudios se ha encontrado que los docentes tienen esos niveles de liderazgo para utilizarlos en su desempeño con sus estudiantes. La intervención debe buscar generar en los docentes compromiso con la organización para que se utilicen estas habilidades de liderazgo en pro de favorecer el cambio organizacional y disminuir la resistencia a este.

Con el fin de dar mayor validez a las conclusiones que se han sacado en este estudio es importante plantear la realización de una investigación longitudinal que permita observar como diferentes cambios que se van presentando en la organización afecta estas variables y como las diferentes intervenciones que se realicen si están teniendo el efecto deseado. Se recomienda la creación y uso de instrumentos de pilotaje cortos que no generen deserción por parte de los participantes en el momento de la aplicación.

También es importante generar instrumentos que sean específicos del ambiente universitario y que permita reflejar de forma clara como se es el comportamiento de la institución universitaria.

## Referencias

- Acosta, J. (1977). *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional, *Revista Colombiana de Psicología*, 011, 9 – 24.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Gesbiblo, S.L. España.
- Arizeta, A., Portillo I., Ayestarán S. (2001). Cambio Organizacional y Cultural en un Hospital: percepciones y discurso de sus impulsores. *Revista Calidad Asistencial* 16, (22-28)
- Armenaski, A., & Bedeian A. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. Louisiana State University. *Journal of Management*. 25, (3), 293-315.
- Armenakis, A., Carter M., Field H., Mossholder K. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 34 (7), 942–958, DOI: 10.1002/job.1824
- Ashkanas, N., Kavanagh M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*. 17(1), 81–103. DOI 10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Trough Transformational Leadership*. Sage Production.
- Bass, B., y Riggio, R., (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a hacer un líder*. Barcelona. Editorial Norma.
- Burnes, B., (2000). Kurt Lewin And the Planed Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of management studies* 41 (6), 977-1002.
- Canton, I., y Arias, A. (2008). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad* School Administration and Leadership: Acceptance, Conflict and Quality. *Universidad de León. Departamento de Filosofía y Ciencias de la Educación. España. Revista de educación.* 345 (229-254).
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thompson.
- Carracedo-Martínez E, Figueiras, A. (2006). Tratamiento estadístico de la falta de respuestas en estudios epidemiológicos transversales. *Salud Publica Mex*; 48 (4), 341-347 ISSN 0036-3634.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Díaz, M., Pereira, M., Pereira, L., & Suárez, W. (2011). *La Universidad: Una organización compleja*. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela Fondo Editorial Biblioteca.
- Díez, E. García, J. Martín, F. & Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. España: Mc Graw Hill.
- Diccionario de la Real Academia de la *Lengua Española edición 22 (2001)*.
- Dubrin, A. (2007). *Leadership Research Findings, Practice and Skills*. Tth Edition. USA: Cencage Learning.
- Elving, W. (2005). *Leading organizational change; The role of top management and supervisors in communication and organizational change*.
- Fullang, M. (1982). *The new meaning of educational change*. New York. Teachers College Press
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Editorial Oxford.

- García, M. Bravo, L. & Rubio, P. (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. *Revista Diversitas- perspectivas en psicología*, 1 (5), 301-315.
- García, M. & Forero, C. (2010). IMC. *Instrumento de medición de cambio organizacional. Manual técnico*. Bogotá Colombia. RHDT. (Documento no publicado).
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 41-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>.
- García, R., Arias, F., & Gómez P (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de la empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, Universidad Santo Tomas Bogotá Colombia. vol.9 numero. 1, 81-95.
- Gilley, A., Gilley J., McMillan H. (2009). *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4), 75–94.
- Góngora, N., Nóbile, C., & Cicatelli, M (2012). Propuesta metodológica para el análisis del clima organizacional. Universidad Nacional de La Plata (Argentina). ISSN 1669-6581 Question – 1 (33).
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J., (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *Telos. Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Rafael Belloso Chacía*. 15(3), 355-371
- Gutiérrez, M.C. & Piedrahita, Carlos A. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Universidad de Antioquía. Tesis. Udea.edu.co

- Hellriegel, E., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Editorial Thomson 11ª edición, 388, 394 y 399.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matesson, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. Editorial McGraw Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley. 489
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. 2da edición. Editorial Thomson Learning. Londres
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* México, 12ma, Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1998). *El líder del cambio*. México: Editorial McGraw-Hill,
- Labarca, N., Ferrer, J., & Villegas, E., (2006) *Cambio Organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de Educación Superior en Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales (RCS) XII, (1), 62-71
- Lehman M., Hudson J., Appley G., Sheehan E., Slevin D. (2011) Modified assessment center approach facilitates organizational change. *Journal of Management Development*, 30 (9), 893 - 913.
- Lippitt, W., & Westley B. (1958). *The dynamics of planned change*. United States of America.

- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Mondy, R. & Noe, R (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montealegre, J., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué., *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales*, 17 (29), 49 – 69.
- Mosley, D., Megginson, L., & Pietri, P. (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación* (6ª. edición). Editorial Thomson México.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Editorial Descleé de Brouwer. Bilbao
- Muñoz, K. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal, primavera, Centro de investigación en comunicación e información*, 3 (5).
- Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Editora Andina. Quito, Ecuador.
- Ortiz, J. (2009). *Comunicación Interpersonal en el adulto mayor*. Trabajo de grado. Universidad Javeriana.
- Pérez, Reina, & Sanabria, A. (1997) El Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. Venezuela. *Revista Investigación y Postgrado*. 12 (1), 56-62
- Pirela, L. (2008) Liderazgo transformador y cultura organizacional en instituciones de educación básica. Universidad de Zulia. Tesis Doctoral. Vicerrectorado académico, sistema de servicio biblioteoría y de información de Luz serbiluz.



- Ramos, E. (1995). *Comunicación organizacional: traducción, adaptación y determinación de características psicométricas del International Communication Association Questionnaire Communication Survey y su administración en una industria en Puerto Rico* (tesis de grado). Universidad de Puerto Rico.
- Ramos, E. (1997) La auditoría de la comunicación organizacional en una empresa en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 2 (2).
- Reig, E., Fernández, J., & Jauli, I., (2003). *Los Recursos Humanos. En las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. España. Editorial Thomson.
- Robbins & Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*, (13. Edición) México: Pearson Educación.
- Rogers, E., & Rogers, A. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, M., & Nava, M, (2007) Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela, *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 4 (3), 71 – 90.
- Senge, P. (1999). Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, septiembre/octubre, 92
- Scheinshon, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la imagen Corporativa*, 162, Argentina: Fundación OSDE.
- Soto, E, (2001). *Comportamiento organizacional. El impacto de las emociones*. México, Thomson
- Sternin, J. & Tanner, R. (2005) Los agentes secretos del cambio en su empresa, *Harvard Business Review*, 83 (5), 56 - 65.

- Trelles, R. (2001). *Comunicación organizacional, selección de lecturas*. La Habana. Editorial Felix Varela
- Van de Ven, H., & Scott M. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26 (9), 1337 – 1404.
- Vega, C., Zabala, G. (2004). *Adaptación Del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Mlq Forma 5x Corta) de Bass, B., Avolio, B. (1994). Al contexto organizacional Chileno*. Universidad de Chile. Tesis no publicada.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). *Organizational Change and Development. Annual Revision Psychology 50:361–86* University of Michigan Business School, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan 48109.
- Zaltman,G., Duncan, R. & Holbek J (1973) *innovations and Organizations*. New York

## APENDICES

### BAREMOS PARA EL INSTRUMENTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

DECATIPOS	ADAPTABILIDAD	LIDERAZGO	PARTICIPACION / INTEGRACION	COMUNICACION	TRABAJO EN EQUIPO	ACEPTACION	RESISTENCIA AL CAMBIO	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION	CULTURA DE CAMBIO	NIVEL INDIVIDUAL	NIVEL GRUPAL	ORGANIZACIONAL	FACTORES DE GESTION DEL CAMBIO	N Y DESARROLLO DEL	TOTAL / TOTAL	DECATIPOS
1	< 6	< 6	< 5	< 6	< 5	< 12	< 15	< 4	< 3	< 14	< 20	< 40	< 17	< 8	< 80	1
2	7	7	6	7	6	13	16 - 17	5	4	15 - 16	21	41 - 44	18 - 21	9	81 - 86	2
3	8	8	7	8	7	14	18 - 19	6	5	17	22 - 23	45 - 47	22 - 24	10	87 - 91	3
4		9	8		8	15	20			18	24 - 25	48 - 51	25 - 26	11	92 - 97	4
5	9	10		9		16	21 - 23	7	6	19	26 - 27	52 - 55	27 - 28	12	98 - 102	5
6	10	11	9	10	9	17	24 - 26	8		20 - 21	28 - 29	56 - 59	29 - 30	13	103 - 108	6
7	11	12	10	11	10	18	27 - 29		7	22 - 23	30 - 32	60 - 63	31 - 32	14	109 - 114	7
8	12	13	11	12	11	19	30 - 33	9	8	24	33 - 34	64 - 66	33 - 35	15	115 - 122	8
9		14 - 15	12 - 13	13 - 14	12	21 - 21	34 - 36	10	9	25 - 27	35 - 36	67 - 70	36 - 39	16	123 - 130	9
10	13 - 19	16 - 22	14 - 19	15 - 20	13 - 16	22 - 30	37 - 44	11 - 16	10 - 12	28 - 39	37 - 50	71 - 92	40 - 53	17 - 24	131 - 166	10

**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (CCO)****IDENTIFICACIÓN**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Estado civil: Casado: \_\_\_\_\_ Soltero: \_\_\_\_\_ Unión Libre: \_\_\_\_\_ Separado: \_\_\_\_\_

Escolaridad: Bachiller \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Tecnólogo \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_

Especialización \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ Doctorado \_\_\_\_\_

Programa para el que trabaja : \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el cargo \_\_\_\_\_, en años.

Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

Tiempo de vinculación \_\_\_\_\_, en años.

Ingreso mensual : \_\_\_\_\_

El objetivo de este instrumento es identificar aspectos relacionados con la Comunicación organizacional. Recuerde que sus respuestas son **confidenciales y anónimas**.

## RECIBIENDO INFORMACION DE OTROS

Instrucciones para el siguiente cuadro

Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta la cantidad de información que recibe y que necesita recibir por parte de la facultad. En la columna de la izquierda se pregunta sobre la cantidad de información que usted recibe, en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de información que necesita recibir para hacer su trabajo.

ÁREAS DE INFORMACION	Cantidad de información que recibo						Cantidad de información que necesito recibir					
	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica
<b>PREGUNTAS</b>												
Si hago bien mi trabajo												
Los deberes de mi puesto												
Las Políticas Institucionales												
Sueldo y beneficios que otorga la universidad												
Cómo los cambios tecnológicos afectan mi trabajo												
Errores y fracasos de mi institución												
Cómo se me evalúa mi desempeño												
Cómo se resuelven los problemas relacionados con mi trabajo												
Cómo se toman las decisiones institucionales que afectan mi trabajo												

Los ascensos y las oportunidades para progresar en mi institución													
El desarrollo de nuevos proyectos, servicios o programas importantes para mi institución													
Cómo mi trabajo se relaciona con los principales procesos de mi institución													
Problemas específicos enfrentados por los jefes.													

## ENVIANDO INFORMACION A OTROS

Instrucciones para las preguntas para el siguiente cuadro

Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta que en la columna de la izquierda se pregunta sobre la cantidad de información que usted envía y en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de información que necesita enviar para hacer su trabajo.

ÁREAS DE INFORMACION	Cantidad de información que envió						Cantidad de información que necesito enviar					
	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica
<b>PREGUNTAS</b>												
Informar lo que hago en mi trabajo												
Informar lo que yo considero, requiere mi trabajo												
Informar los problemas relacionados con el trabajo												
Quejarme sobre mi trabajo y/o condiciones de trabajo												

Solicitar información necesaria para llevar a cabo mi trabajo													
Evaluar el desempeño de mi jefe inmediato													
Solicitar instrucciones claras sobre mi trabajo													

## SEGUIMIENTO A LA INFORMACION ENVIADA

Instrucciones para el siguiente cuadro

Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta que en la columna de la izquierda se pregunta sobre la cantidad de seguimiento que se hace y en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de seguimiento que se necesita hacer sobre la información que usted envía a las siguientes personas.

SEGUIIMIENTO A LA INFORMACION	Cantidad de seguimiento que hace						Cantidad de seguimiento que se necesitar hacer					
	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica
<b>PREGUNTAS</b>												
Colaboradores para quienes soy el jefe												
Compañeros de trabajo												
Director del Programa												
Decano de la Facultad												
Consejo Académico de la Facultad												

## FUENTES DE INFORMACION

Instrucciones para el siguiente cuadro

Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta que en la columna de izquierda se pregunta sobre la cantidad de información que usted recibe actualmente de esa fuente y en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de información que usted necesita recibir de esa fuente para hacer su trabajo.

FUENTES DE INFORMACIÓN	Cantidad de información que recibo						Cantidad de información que necesito recibir					
	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica
<b>PREGUNTAS</b>												
Colaboradores para quienes soy el jefe												
Compañeros de trabajo												
Personal de otros departamentos o Facultades de la Universidad												
Jefe inmediato												
Reuniones de programa o facultad												
Director del programa												
Presentaciones formales del Decano												
Consejo Académico de la Facultad												
Comentarios de pasillo												



## INFORMACION OPORTUNA RECIBIDA DE FUENTES CLAVES

Instrucciones para el siguiente cuadro

Evalué los siguientes tópicos, indicando el grado en que la información de las siguientes fuentes es usualmente **oportuna** (usted recibe la información cuando la necesita – ni muy temprano ni muy tarde).

Información oportuna de:	Cantidad de información que recibo					
	Muy poca	Poca	Alguna	Abundante	Muy Abundante	No aplica
<b>PREGUNTAS</b>						
Colaboradores para quienes soy el jefe						
Compañeros de trabajo						
Jefe inmediato						
Director del programa						
Consejo Académico de la Facultad						
Comentarios de pasillo						

## CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ).

### FORMA LÍDER (5X) CORTA

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor responda, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca (N) = 0

Rara Vez (RV) = 1

A veces (AV)= 2

A menudo (AM)= 3

Frecuentemente, sino Siempre (F-S)= 4

ITEM	N	RV	AV	AM	F/S
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.					
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados					
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante					
6. Expreso mis valores y creencias más importantes					
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.					
ITEM	N	RV	AV	AM	F/S
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos					

de distintas formas.					
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista					
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.					
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.					
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
23. Tomo en consideración las consecuencias					

morales y éticas en las decisiones adoptadas					
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Me muestro confiable y seguro.					
26. Construyo una visión motivante del futuro.					
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares					
28. Suele costarme tomar decisiones.					
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.					
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.					
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.					

ITEM	N	RV	AV	AM	F/S
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores					
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.					
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización					
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.					
45. Dirijo un grupo que es efectivo.					
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas					
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.					
52. Me concentro en detectar y corregir errores.					
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para comenzar a actuar.					
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.					
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.					
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.					
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás					

ITEM	N	RV	AV	AM	F/S
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados					
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien					
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen					
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.					
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.					
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.					
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo					
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.					
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.					
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen					

78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					
<b>ITEM</b>	<b>N</b>	<b>RV</b>	<b>AV</b>	<b>AM</b>	<b>F/S</b>
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.					
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.					
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.					

## DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>
<p>Bogotá, octubre del 2013</p> <p>Yo _____, mayor de edad e identificado con cc _____ de _____ autorizó y consiento mi participación en la aplicación de los tres instrumentos Investigativos sobre cambio organizacional, comunicación organizacional y liderazgo a realizar por la candidata a Maestría Miriam Suarez.</p> <p>Certifico que se me ha explicado el objetivo del ejercicio, los procedimientos del mismo y fui informado que no se me identificará en las presentaciones que deriven de este ejercicio y que los datos relacionados con nuestra privacidad serán manejados en forma confidencial y con fines académicos.</p> <p>Estoy informado que al ser un ejercicio investigativo no estoy obligado a responder preguntas que considere incómodas o inadecuadas y que puedo retirarme de la investigación cuando voluntariamente lo quiera hacer.</p> <p>En constancia firma: _____</p> <p>CC. _____</p> <p>Miryam Suarez Calderón Cód.: 460253</p>



## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CAMBIO (IMC)

El Objetivo de este instrumento es identificar los aspectos relacionados con el cambio que afectan su desempeño en la empresa. A continuación encontrará una serie de afirmaciones las cuales se refieren a las condiciones del cargo que desempeña actualmente. Usted deberá indicar con una “X”, la opción que considere se adecue más a su condición actual, de acuerdo con las siguientes especificaciones.

Total Desacuerdo (TD) = 1

Parcial Desacuerdo (PD) = 2

Parcial Acuerdo (PA) = 3

Total Acuerdo (TA) = 4

	ITEM	1	2	3	4
1	Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación				
2	Conoce tareas de otros cargos relacionados con su área de desempeño				
3	Puede ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin dificultad				
4	Considera que su puesto de trabajo requiere conocimientos de las tareas que se realizan en otros puestos				
5	Le es indiferente realizar diversas actividades o tareas diferentes a las asignadas				
6	Proyecta su cargo en la empresa en función del mejoramiento continuo				
7	Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo				
8	Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro(a) para dirigir a otros				

9	Tiene capacidad de convocatoria para la realización de actividades de trabajo en equipo				
10	Organiza las actividades que debe realizar en su cargo				
11	Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo				
12	Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio				
13	Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo				
14	Busca conocer procesos que faciliten la ejecución de nuevas ideas				
15	Se interesa por el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo				
16	Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su área de trabajo				
17	Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la empresa				
18	Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus superiores				
19	La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de forma abierta				
20	En su área de trabajo se comunica con anterioridad las nuevas actividades a desarrollar				
21	Su área de trabajo permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio				
22	Las ideas que se tienen en el grupo de trabajo se discuten antes de ser aceptadas por el mismo				
23	Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones				

24	En su área de desempeño la toma de decisiones se hace de forma conjunta				
25	En su área de desempeño se cuenta con espacios que permiten la discusión e integración de ideas que faciliten la adopción de un cambio				
26	Es receptivo a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo				
27	Se preocupa por explorar otras herramientas para realizar sus funciones asignadas y aplicarlas a ellas				
28	Apoya los cambio que considera son necesarios para la empresa				
29	Los cambios que se generan en la organización los requieren de los aportes de los empleados				
30	Los cambios que se generan en la organización los considera positivos				
31	El inicio de transformaciones en la organización implica mayor actividad extra				
32	Los cambios que se presentan en la organización le generan expectativas positivas o negativas				
33	Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la empresa, ya que no los puede cuestionar				
34	Obstaculiza los cambio que se presentan en la organización, cuando los considera una amenaza para su posición laboral				
35	Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical				
36	Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos				
37	Enfrenta con inconformidad posibles cambios que se generen en la empresa				

38	Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la empresa				
39	Cuando en la empresa se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye				
40	Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un superior				
41	Durante un proceso de cambio en la empresa evita comprometerse con tareas que no estén dentro de sus funciones				
42	Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto de trabajo				
43	Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la realización de sus funciones				
44	El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño				
45	Tiene claridad de las funciones que debe asumir ante un cambio				
46	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio				
47	Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un cambio				
48	La organización se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio				
49	La cultura que se vive al interior de la empresa permite la aceptación de un cambio				
50	Las creencias que se tiene en la empresa propician un proceso de cambio				
51	El crecimiento de la organización permiten la adopción de un proceso de cambio				