

La movilidad funcional como práctica administrativa: implicaciones estructurales y efectos sobre el vínculo organizacional. Un estudio de caso en Carvajal Soluciones de Comunicación.

Andres Santiago Navas Daza

Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Nelson Humberto Cruz Villarraga

2026

Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	6
Planteamiento del problema	7
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Justificación	12
Relevancia académica	12
Pertinencia desde la gestión administrativa	14
Utilidad teórica, práctica y metodológica	16
Revisión de la literatura	18
La movilidad funcional en el marco del derecho laboral	21
Movilidad funcional en la literatura administrativa y organizacional	22
Diseño organizacional y arquitectura del puesto	27
Claridad de rol y redefinición informal	28
Contrato psicológico	29
Justicia organizacional	31
Vínculo organizacional, intención de rotación y anclaje laboral	33
Diseño metodológico	37
Enfoque metodológico	37
Unidad de análisis y delimitación	39
Estrategia metodológica y criterios de selección	40
Técnicas e instrumentos de recolección	41
Procedimiento	42
Estrategia de análisis	43
Consideraciones éticas	45
Análisis y discusión de resultados	47
Bloque I Análisis individual por caso	49
Entrevista sujeto 1	49

Síntesis analítica del caso.....	49
Entrevista sujeto 2.....	58
Síntesis analítica del caso.....	58
Patrones emergentes del caso – Sujeto 2.....	62
Entrevista sujeto 3.....	66
Síntesis analítica del caso.....	66
Patrones emergentes – Sujeto 3.....	71
Bloque II Integración categorial y problematización estructural de la movilidad funcional informal.....	73
Recomendaciones	80
Conclusión	81
Referencias.....	82

Lista de tablas

Tabla 1	Relaciones causales emergentes entre reasignación funcional y transformación del vínculo laboral.....	53
Tabla 2	Secuencias organizacionales recurrentes identificadas en el caso	56
Tabla 3	Relaciones causales emergentes entre informalidad estructural y transformación del vínculo laboral.....	62
Tabla 4	Secuencias organizacionales recurrentes e interdependencias analíticas identificadas en el caso	63
Tabla 5	Arquitectura causal del colapso relacional: movilidad funcional informal, desregulación estructural y permanencia por subsistencia	70
Tabla 6	Matriz de degradación relacional y colapso del contrato psicológico del sujeto 3	72
Tabla 7	Convergencia analítica entre casos: el fenómeno de la movilidad funcional como lógica sistémica.....	77
Tabla 8	Recomendaciones organizacionales derivadas del modelo de categorización emergente	80

Lista de figuras

Figura 1	41
Proceso metodológico del estudio.....	41
Figura 2	45
Proceso de análisis cualitativo basado en codificación.....	45
Figura 3	¡Error! Marcador no definido.
Modelo integrador de movilidad funcional informal y sus tensiones organizacionales emergentes	¡Error! Marcador no definido.

Anexos

Anexo A	92
Tabla A1	92
Búsqueda sistemática de la información	92
Anexo B	94
Formato de consentimiento informado para participación en investigación académica ..	94
Anexo C	96
Tabla C1	96
Guía de entrevista semiestructurada	96
Anexo D	98
Tabla D1	98
Matriz de codificación abierta – Sujeto 1	98
Anexo E	99
Tabla E1	99
Matriz de codificación abierta – Sujeto 2	99
Anexo F	100
Tabla F1	100
Matriz de codificación abierta – Sujeto 3	100

Resumen

La movilidad funcional informal, entendida como una práctica administrativa cada vez más habitual en organizaciones sujetas a exigencias de flexibilidad estructural, y cuya dimensión organizacional recibe muy escasa atención analítica más allá de los marcos jurídicos laborales. En esta investigación se analiza la movilidad funcional informal como fenómeno administrativo situado, a partir de los efectos estructurales y de sus efectos en la retención del talento humano en Carvajal Soluciones de Comunicación, empresa del sector gráfico y de comunicaciones en Colombia.

El estudio adopta un enfoque cualitativo, sustentado en la teoría fundamentada constructivista, con un diseño de estudio de caso múltiple y la recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas a tres trabajadores con experiencia documentada en movilidad funcional informal. El análisis se desarrolló mediante codificación abierta, axial y selectiva mediante el uso del sistema QualCoder.

Los hallazgos evidencian que la movilidad funcional informal opera como un mecanismo de redistribución reactiva del trabajo que amplía progresivamente la brecha entre la estructura formal y el funcionamiento real de la organización. La categoría central identificada es la naturalización recíproca de la informalidad como lógica del sistema de transferencia de costes organizacionales hacia el trabajador, con efectos acumulativos sobre claridad de rol, percepción de justicia organizacional, el contrato psicológico y el vínculo laboral, lo que desplaza progresivamente la permanencia laboral más sostenida en el riesgo económico que en la identificación institucional. La investigación presenta una concepción organizacional de la movilidad funcional informal que va más allá de la dimensión jurídico-laboral, proponiéndola como una lógica estructural de reorganización informal capaz de sostener la flexibilidad operativa con la transferencia sistemática de costos hacia los trabajadores.

Palabras clave: movilidad funcional informal, diseño organizacional, contrato psicológico, justicia organizacional, teoría fundamentada constructivista

Abstract

Informal functional mobility is understood as an increasingly common administrative practice in organizations subject to demands for structural flexibility, and whose organizational dimension receives very little analytical attention beyond labor legal frameworks. This research analyzes informal functional mobility as a situated administrative phenomenon, based on the structural effects and their effects on the retention of human talent in Carvajal Soluciones de Comunicación, a company in the graphics and communications sector in Colombia.

The study adopts a qualitative approach, supported by constructivist grounded theory, with a multiple case study design and the collection of information through semi-structured interviews with three workers with documented experience in informal functional mobility. The analysis was developed through open, axial, and selective coding using the QualCoder system.

The findings show that informal functional mobility operates as a reactive work redistribution mechanism that progressively widens the gap between the formal structure and the real functioning of the organization. The central category identified is the reciprocal naturalization of informality as a logic of the system of transfer of organizational costs to the worker, with cumulative effects on role clarity, perception of organizational justice, the psychological contract, and the employment bond, which progressively displaces job permanence, more sustained in economic risk than in institutional identification. The research presents an organizational conception of informal functional mobility that goes beyond the legal-labor dimension, proposing it as a structural logic of informal reorganization capable of sustaining operational flexibility with the systematic transfer of costs to workers.

Keywords: informal functional mobility, organizational design, psychological contract, organizational justice, constructivist grounded theory.

Introducción

Las organizaciones contemporáneas operan bajo exigencias de flexibilidad que han transformado la movilidad funcional informal en una práctica cotidiana. Cuando esta redistribución de las tareas se lleva a cabo fuera de los cauces institucionales, se genera un desacoplamiento entre la arquitectura declarada de la organización y su dinámica operativa real

(Adamovic, 2023). Este desajuste desdibuja las fronteras del trabajo y normaliza una adaptabilidad de carácter permanente que erosiona la capacidad de la descripción del puesto; como consecuencia, se debilita la coherencia interna del modelo organizativo, afectando así la eficiencia operativa, las líneas de autoridad y la comunicación institucional (Spreitzer et al., 2023)

A pesar de su relevancia, la literatura científica ha abordado la movilidad funcional principalmente desde enfoques jurídico-laborales (Deakin y Morris, 2023), sin abordar suficientemente sus implicaciones administrativas y el impacto directo sobre la retención. Para subsanar el vacío analítico aquí reconocido, el trabajo indaga sobre la movilidad funcional informal en la empresa Carvajal Soluciones de Comunicación en el primer semestre de 2026, y tiene como objetivo principal desvelar cómo esas reasignaciones actúan como dispositivos de reorganización permanente, para examinar el impacto que tal desajuste estructural tiene sobre el contrato psicológico y la percepción de la estabilidad laboral de los colaboradores.

Metodológicamente, el trabajo toma un enfoque cualitativo-interpretativo guiado por la Teoría Fundamentada Constructivista, usando un diseño de caso múltiple, con entrevistas a profundidad analizadas mediante codificación (abierta, axial y selectiva) en el software QualCoder. El documento se estructura en cuatro partes: la primera delimita el problema de investigación, la pregunta y los objetivos; la segunda desarrolla el fundamento teórico y el marco metodológico; la tercera desarrolla los hallazgos empíricos (individuales y transversales) y su discusión crítica; y la cuarta desarrolla las recomendaciones y las conclusiones estratégicas con la función de fortalecer la consistencia de la gestión administrativa.

Planteamiento del problema

Desde el contexto organizacional actual, la movilidad funcional se entiende como una práctica administrativa, derivada del modelo relacionado con la flexibilidad estructural cuya finalidad se centra en hacer frente a los entornos competitivos (Intelego, 2024). En términos administrativos, puede considerarse como la distribución de funciones diferentes a las que nombra la descripción formal del cargo, sin que ello lleve consigo una modificación contractual o económica. Mientras que, en su carácter más técnico, esta práctica se puede entender como una herramienta de ajuste organizacional que tiene como función dar respuesta a demandas

temporales, reorganizaciones internas o necesidades emergentes operativas. Esta práctica no puede ser entendida si no está delimitada por criterios estructurales precisos; consiste en la coherencia del diseño organizacional y en los mecanismos formales de actualización (Adamovic, 2023). La movilidad funcional no puede concebirse como una herramienta de gestión cuando estos criterios no se encuentran entrelazados. Si no hay adecuación de estos elementos, la movilidad funcional no se ajusta a un instrumento de gestión, sino que comienza a tensionar la estructura formal de la organización.

Esta tensión es especialmente relevante cuando la movilidad funcional se desarrolla de manera recurrente y sin procesos formales de rediseño estructural. Trabajos recientes en rediseño organizacional y flexibilidad pospandémica han señalado que las transformaciones aceleradas en los modelos de trabajo han favorecido la expansión progresiva de la reasignación de tareas como respuesta localizada (Kniffin et al., 2021; Parker et al., 2022). Pero cuando la reasignación no se traduce en un diseño formal, es decir, mediante la actualización de roles, análisis de cargas o redefiniciones de responsabilidades, se produce una desconexión entre la estructura declarada y la práctica. Desconectar la estructura no solo desarticula la explicación lógica administrativa del sistema de la coordinación, sino que también reduce la coherencia interna del modelo organizativo. Así, una mala gestión de la movilidad funcional convierte la descripción de cargo en un instrumento formal con implicaciones en la operación y el talento humano.

El desajuste entre la estructura formal del cargo y la práctica operativa cotidiana altera la definición de roles dentro de la organización y a su vez, acarrea la definición de los roles en la organización. Por un lado, el diseño de los puestos de trabajo tiene como propósito organizar una serie de responsabilidades y también establecer criterios en el desempeño y conseguir la previsibilidad de la gestión de talento. Por el otro lado, cuando la movilidad funcional se lleva a cabo sin estructura, sin nexos entre los componentes de la estructura formal, los límites del cargo se desdibujan y así se da lugar a la aparición de ambigüedades de rol y a solapamientos de responsabilidades. La investigación empírica reciente sobre el diseño del trabajo ha demostrado que, no obstante, una ambigüedad estructural persistente puede impactar la claridad del desempeño y en el mismo sentido puede impactar los sistemas de evaluación y de coordinación (Bennett et al., 2021; Spreitzer et al., 2023). Por lo tanto, el problema no se encuentra acerca de

la flexibilidad per se, sino en su escasa implementación no estructurada como práctica administrativa recurrente.

Esta implementación inconclusa, no estructurada, cobra mayor relevancia en la cultura organizacional contemporánea, caracterizada por la digitalización acelerada, por las exigencias de resultados y la normalización del discurso de la adaptabilidad permanente. Trabajos recientes en teoría organizacional advierten que la flexibilidad incesante puede convertirse, de hecho, en lógica estructural implícita, dado que no pueda haber un rediseño formal de la organización que la retenga (Burke y Morley, 2021; Cascio y Montealegre, 2022); en tal caso, la movilidad funcional puede llegar a institucionalizarse, de hecho, aunque no forme parte explícita de la arquitectura organizacional. Esta institucionalización informal puede profundizar la desalineación entre diseño y ejecución, volviendo a ser problema central de esta investigación: la movilidad funcional mal implementada que, en forma de práctica administrativa, da lugar a una desalineación estructural de la lógica estructural.

La cuestión que nos ocupa toma cuerpo en Carvajal Soluciones de Comunicación, una empresa privada que corresponde al sector gráfico y de telecomunicaciones en Colombia. Durante el primer semestre del año 2026, la empresa ha tenido lugar a un proceso de reasignación de funciones. Sin embargo, no se percibe en la empresa una formalización equivalente de las descripciones de puesto, ni de la estructura organizativa. El contexto observado permite entender cómo la movilidad funcional, que en un principio podía ser vista como una técnica de ajuste transitorio, puede actuar a su vez como un dispositivo de reorganización informal permanente. Sin una explícita reorganización no se percibe la práctica como un aspecto crítico de la administración.

En este contexto, la movilidad funcional mal implementada no será considerada como un fenómeno jurídico independiente, ni mucho menos como un problema psicosocial. Se le dará reconocimiento como una práctica de gestión administrativa concreta, capaz incluso de afectar a la solidez de la concepción organizativa. La línea de investigación tratará de constatar de qué modo su puesta en práctica sin criterios estructurales definidos impacta en la claridad de los roles, en la coordinación interna e incluso en otro tipo de dinámicas como la ambigüedad de rol o la rotación profesional. Así, el problema de investigación quedaría circunscrito a la distancia que

hay entre la estructura formal y la práctica del día a día dada por la movilidad funcional poco estructurada; así como las implicaciones de esta práctica para la estabilidad organizacional y la retención de talento humano. Por lo tanto, el problema de investigación recae en estudiar la brecha estructural generada a causa de la implementación no formalizada de la movilidad funcional como práctica administrativa y el modo en que esta desalineación puede impactar en la coherencia del diseño organizacional y, eventualmente, influir en la estabilidad y retención del talento humano. A partir de esta delimitación de campo se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué impacto tiene la movilidad funcional no estructurada en la coherencia del diseño organizacional y la retención del talento humano en Carvajal Soluciones de Comunicación?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la movilidad funcional como práctica administrativa, examinando sus implicaciones estructurales y su relación con la retención del talento humano en la empresa Carvajal Soluciones de Comunicación.

Objetivos específicos

1. Describir la movilidad funcional como práctica administrativa, distinguiendo la forma estructurada de implementarla de aquellas formas de aplicación que carecen de delimitación formal en la arquitectura del puesto.
2. Caracterizar cómo la modificación de funciones, sin mecanismos formales de rediseño del puesto, genera una disociación entre la estructura organizacional formal y la práctica operativa del trabajo. (Agregar figura)
3. Explorar cómo la ambigüedad de rol altera las dinámicas internas de coordinación. (Al final del documento)
4. Comprender cómo la aplicación de la movilidad funcional incide en la percepción de estabilidad de la organización y en las dinámicas de retención del talento humano.

Justificación

Relevancia académica

La movilidad funcional ha sido analizada mayoritariamente desde el derecho laboral, entendida como expresión del poder de dirección del empresario (*ius variandi*) y como un mecanismo sujeto a límites en las modificaciones unilaterales de las funciones de trabajo (Gaude et al., 2022; Longobardo, 2026). La producción científica más reciente aún pone el acento en la cuestión de la validez normativa, centrando el debate en la temática de la legalidad del cambio funcional, pero también en el rechazo de un abuso empresarial (Deakin y Morris, 2023). Pese a que este enfoque resulte acertado para establecer garantías jurídicas dentro de la relación laboral, no profundiza de manera sistemática en cómo la movilidad funcional, cuando se aplica de manera reiterada y sin una actualización formal de las descripciones de cargo, puede influir en la coherencia del diseño organizacional. En este sentido, el fenómeno es entendido como un problema de legalidad y no como un problema que puede incidir sobre la arquitectura organizativa. Esta reducción analítica deja parcialmente fuera de explicación la dimensión administrativa del fenómeno, especialmente en lo que atañe a la relación entre la práctica cotidiana del trabajo y la estructura formal de la organización.

Cuando las reasignaciones funcionales toman el formato de práctica frecuente y no de ajuste, su incidencia puede ir más allá del ámbito de la ley e incidir sobre la lógica interna del sistema organizacional. Desde esta atención, se puede entender también la movilidad funcional más allá de la ley, enganchándole su componente estructural como un rasgo más del análisis administrativo. Esta corrección permite entender el fenómeno respecto de la coherencia organizacional, y no solamente respecto de su regulación normativa.

La literatura de las organizaciones contemporáneas ha señalado que la acelerada transfiguración del entorno ha incrementado la flexibilidad interna como una estrategia adaptativa (Cascio & Montealegre, 2022; Parker et al., 2022). Aunque estos modelos analizan la adaptabilidad estratégica y la transformación digital acelerada y cambios constantes en las demandas productivas.

Sin embargo, una parte importante de la literatura se ha centrado en la adaptabilidad estratégica y en la transformación del trabajo, prestando una atención menor a las implicaciones estructurales que pueden ser consecuencia de las reasignaciones funcionales no formalizadas. En efecto, cuando la flexibilidad organizativa no va acompañada del procedimiento formal de rediseño (como la actualización de las descripciones de cargo o la redefinición de tareas), es posible que surja una discrepancia entre la estructura formal de la organización y la práctica cotidiana. Esta discrepancia supone que las funciones que realmente desempeñan los trabajadores no son las mismas que las funciones señaladas por la organización en la primera versión del diseño organizativo. Como consecuencia, la estructura enunciada pierde capacidad explicativa respecto a la práctica del trabajo cotidiano de la organización. Después de un tiempo, la flexibilidad no es solo un mecanismo para que la empresa se pueda adaptar a la situación en la que se encuentra, sino que puede generar un punto de tensión que afecta al diseño organizativo.

Recientes investigaciones en el diseño del trabajo han analizado cómo la ambigüedad del rol y la falta de especificación de las responsabilidades para el propio trabajo pueden afectar el rendimiento y también la coordinación interna (Spreitzer et al., 2023; OECD, 2024). No obstante, este tipo de estudios tiende a estudiar la ambigüedad como un fenómeno psicosocial relativamente independiente, centrando su análisis en las percepciones individuales de los trabajadores. Esta perspectiva, si bien es importante, rara vez vincula la aparición de la ambigüedad de rol con decisiones administrativas concretas relacionadas con el diseño del trabajo.

De hecho, se ha explorado poco la posibilidad de que la ambigüedad estructural sea origen de prácticas administrativas como la práctica del ejercicio recurrente de la movilidad funcional eludiendo de esta forma el proceso formal de actualización organizacional. Bajo esta perspectiva, es interesante hablar de la movilidad funcional como práctica administrativa (no como una práctica operativa) e incluso como política administrativa (no sólo como práctica), sino como una decisión administrativa con implicaciones estructurales. Este enfoque permite desplazar el análisis de los efectos individuales hacia las condiciones estructurales que pueden dar lugar a dichas dinámicas.

Por lo tanto, la importancia académica del estudio busca conceptualizar la movilidad funcional mal implementada como categoría analítica dentro de la administración. Esta categoría se refiere a la recurrencia de las reasignaciones funcionales en las organizaciones sin la existencia de mecanismos formales de actualización del diseño estructural, de manera que se va produciendo una ruptura entre el diseño organizacional formal y la vida cotidiana en el trabajo. La conceptualización que se pone de manifiesto permite articular tres dimensiones que han sido analizadas en la literatura de manera diferenciada: la normativa laboral, la práctica organizacional, y el diseño estructural del sistema.

Al entrelazar estos niveles analíticos, el estudio expande el marco interpretativo del fenómeno y permite abordar la movilidad funcional como una práctica administrativa con posibles efectos estructurales. A su vez, esta postura también permite analizar cómo la desalineación entre diseño y práctica puede influir en la coherencia organizacional. Por otra parte, facilita el estudio de la relación entre dinámicas estructurales y otros fenómenos organizacionales como la percepción de estabilidad institucional o la retención del talento humano. Así, el estudio también contribuye a ampliar el campo de estudio de la movilidad funcional dentro de la teoría administrativa contemporánea.

Pertinencia desde la gestión administrativa

Desde la teoría organizacional, cuando se habla de coherencia estructural, se hace referencia a que haya congruencia entre las funciones, la autoridad y responsabilidad. Esta congruencia permite que las tareas asignadas a cada cargo se encuentren claramente definidas y alineadas con los mecanismos formales de coordinación y control organizacional. Estudios recientes que investigan sobre el cambio organizacional manifiestan que el nuevo diseño estructural tiene que estar presente en todo tipo de cambio funcional y, a su vez, que este perdure (Burke y Morley, 2021).

Cuando se produce una modificación de las funciones sin llevar a cabo la debida actualización del diseño formal del puesto, puede generarse una brecha entre el puesto tal como está definido y las funciones que se llevan a cabo. Esta circunstancia puede llegar a interferir en las definiciones de las distintas responsabilidades, además de debilitar los mecanismos

administrativos de coordinación. En consecuencia, la organización puede comenzar a operar bajo una lógica informal que no coincide plenamente con la estructura formal declarada. En estos casos, se puede incluso establecer una estructura organizativa implícita que puede llegar a caracterizar esas prácticas cotidianas que no han sido debidamente formalizadas. Analizar esta relación permite entender cómo ciertas prácticas administrativas distorsionan el diseño organizacional.

La transformación digital y presión por los resultados han intensificado los procesos de reasignación interna como una forma de respuesta organizacional, Cascio y Montealegre (2022). Este tipo de reasignaciones suelen argumentarse como un mecanismo de flexibilidad que permite responder con mayor rapidez a cambios en el entorno productivo. Sin embargo, la literatura advierte que cuando estos tipos de procesos se institucionalizan informalmente, sin entrar a formar parte del diseño organizativo, la flexibilidad puede transformarse en un mecanismo implícito de reorganización permanente.

En lugar de constituir un ajuste temporal, las reasignaciones funcionales pueden convertirse en una forma implícita de reorganizar el trabajo dentro de la organización. Esta situación puede diluir la claridad estructural, e ir unida de la mano con la dispersión de límites de cada cargo. Además, puede dificultar la coordinación entre áreas y la evaluación independiente sobre la cantidad y la calidad del trabajo desempeñado. De este modo, la movilidad funcional no normalizada puede tener efectos más profundos de los que inicialmente se previeron desde la lógica operacional.

En el mismo sentido, estudios recientes en materia de retención de talento hacen hincapié en el hecho de que la percepción de la estabilidad organizacional tiene efectos en el compromiso y las intenciones de retención OECD. (2024). Cuando los empleados sienten que las funciones que desempeñan en sus cargos cambian constantemente sin criterios claros, pueden surgir dudas sobre las reglas que orientan la gestión del trabajo. En particular, pueden cuestionarse los criterios que orientan las evaluaciones de desempeño, la distribución de responsabilidades y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta percepción no depende únicamente de elementos individuales, sino de las estructuras comunicativas establecidas en la organización. Por lo que la existencia de una movilidad funcional mal implementada puede llevar a incidir de forma

indirecta en dinámicas de rotación laboral. Como resultado, la movilidad funcional realizada sin criterios estructurales claros en su definición podría incidir, de manera indirecta, en dinámicas de rotación laboral. Analizar esta posible relación resulta interesante para poder entender las implicaciones administrativas de esta práctica organizacional.

La gestión administrativa exige distinguir la flexibilidad estructurada de la flexibilidad desarticulada; la primera entiende ante todo el rediseño formal y coherente, y la segunda modifica funciones sin adecuar formalmente la estructura. La investigación aquí presentada se orientará fundamentalmente hacia la segunda forma de flexibilidad, restringiendo el análisis del impacto sobre la coherencia organizativa. Dicha distinción contribuye a verificar si las reasignaciones funcionales observadas surgen de un proceso de adaptación organizativa formal por parte de la organización o de una reorganización implícita del trabajo. Asimismo, permite identificar posibles brechas o desviaciones en la estructura declarada.

A partir de este enfoque, los planteamientos de análisis son propuestos como posibles formas de contribuir a la consistencia estructural de las organizaciones. Estos criterios también pueden servir como referencia para orientar procesos de rediseño organizacional y toma de decisiones administrativas. Desde una perspectiva analítica, la investigación pretende aportar elementos analíticos que permitan evaluar de manera más precisa las implicaciones organizacionales de la movilidad funcional.

Utilidad teórica, práctica y metodológica

En lo que refiere al aspecto teórico, cabe señalar que la investigación sometida a revisión propone una definición operativa de la movilidad funcional mal implementada, pudiéndose considerar esta práctica como la práctica administrativa tildada de desarticulada estructuralmente por romper la brecha estructural que se da entre el diseño formal y la práctica operativa. Dicha definición de la movilidad funcional mal implementada permite distinguir con claridad la práctica administrativa de una movilidad funcional coherente, con lo que se cumple el primer de los objetivos específicos. En términos de una categoría conceptual de la movilidad funcional mal implementada, se evita caer en generalizaciones que consideran que toda forma de flexibilidad supone una buena adaptación, para dar paso a criterios de análisis que nos permitirían

profundizar en aplicar los criterios de análisis que nos permitan valorar la coherencia estructural. Dicha información basada en la movilidad funcional mal implementada permite evolucionar la historia de la investigación del diseño organizacional en un tema en constante transformación, del mismo modo que introduce un marco explicativo del fenómeno haciendo un nexo con la estabilidad organizacional. De este modo, el resultado es una herramienta conceptual que podría ser aplicable a otras organizaciones que adopten tales dinámicas.

Desde la perspectiva práctica, el estudio sugiere unos indicadores verificables de la existencia de coherencia estructural, como la formalización de las reasignaciones, la actualización de las descripciones de los cargos o la claridad de las líneas de autoridad. A partir de los mismos criterios, puede establecerse cuándo la movilidad funcional está asociada al diseño formal y cuándo la misma produce desarticulación. La utilización de dichos aspectos conduce a disminuir la ambigüedad de rol y potencia la percepción de estabilidad organizacional. Este es el carácter del aporte práctico en relación con la propuesta inicial y también tiene relación con el cuarto objetivo específico del estudio que indaga sobre la retención del talento humano; los resultados obtenidos podrían evidenciarse en decisiones administrativas que se pueden tomar en la organización estudiada. De esta manera, la investigación también va más allá de la descripción del problema y exhibe herramientas de intervención en la estructura. Este carácter práctico afirma aún más la incidencia del estudio.

En términos metodológicos, la investigación entiende por unidad de análisis la brecha estructural determinada por la aplicación no institucionalizada de la movilidad funcional en una determinada organización. Dicha delimitación permite garantizar la coherencia con respecto a la pregunta de investigación y la posible evaluación empírica. La investigación no tiene como objetivo realizar generalizaciones abstractas sobre la flexibilidad laboral, sino incluir en el análisis un caso organizativo determinado. Esta precisión metodológica refuerza la coherencia interna del proyecto; además, permite concebir los instrumentos de la investigación como capaces de evaluar la coherencia estructural y el marco en el cual se percibe la estabilidad. Por consiguiente, la fundamentación se convierte en el medio de articulación entre el marco teórico y la estrategia metodológica. La coherencia general del proyecto queda asegurada.

La investigación, en conjunto, tiene sentido por la necesidad de analizar una frecuente práctica administrativa que en la literatura organizacional ha recibido escasa atención desde su dimensión estructural. El estudio propone una aproximación integradora del análisis de la coherencia organizacional y la retención del capital humano en Carvajal Soluciones de Comunicación al ser capaz de relacionar decisiones administrativas y sus posibles efectos organizativos. Desde esta aproximación, la movilidad funcional no se percibe como una práctica operativa sino como un aspecto que puede influir en la estabilidad organizacional. Asimismo, el análisis propuesto contribuye a abrir la comprensión de una dinámica organizacional contemporánea caracterizada por unos altos niveles de flexibilidad laboral. Los resultados del estudio pueden proporcionar criterios útiles para la evaluación de prácticas administrativas similares en otros contextos empresariales. Por consiguiente, la investigación pretende contribuir tanto al desarrollo del conocimiento académico como al desarrollo de la toma de decisiones ejecutivas en la gestión administrativa.

Revisión de la literatura

El objetivo de la revisión de la literatura fue identificar y analizar los principales enfoques conceptuales y debates académicos en torno a la movilidad funcional dentro de las organizaciones, especialmente a lo que se refiere a sus efectos estructurales y su relación con la gestión del talento humano. A partir de este proceso se dejó entrever el modo como este fenómeno ha sido abordado desde diferentes disciplinas (por ejemplo, el derecho laboral, los estudios organizacionales, la gestión de recursos humanos, etc.). En este ejercicio de revisión se trató de construir un marco interpretativo a partir del cual se pudiera identificar las diferentes formas en que se ha abordado la movilidad funcional en la literatura científica. De la misma forma, la revisión sirvió para identificar lagunas analíticas y tensiones conceptuales en los estudios existentes, lo que sirvió para delimitar en mayor medida el enfoque del presente estudio. De este modo, la revisión no supuso solamente un proceso de recolección descriptiva de fuentes, sino que implicó un ejercicio de análisis comparativo orientado a identificar convergencias, divergencias y ausencias en el tratamiento del fenómeno.

Con el fin de identificar la literatura pertinente se ha elaborado una estrategia de búsqueda sistemática con el objetivo de buscar publicaciones académicas que traten la movilidad

funcional o fenómenos organizativos asociados a la redistribución de las funciones dentro de las organizaciones, la cual planteó la combinación de palabras clave en español e inglés con la finalidad de encontrar la diversidad terminológica con la que este fenómeno aparece en la literatura; bajo esta perspectiva, se incluyeron términos como movilidad funcional, redistribución de tareas, rotaciones de puesto, flexibilidad laboral, entre otros términos usados por distintas disciplinas académicas. El uso de las combinaciones ha permitido ampliar el espectro de la búsqueda y constatar cómo ciertas tradiciones académicas han tratado prácticas en una misma línea a través de diferentes marcos conceptuales. La diversidad terminológica ha puesto de manifiesto el interés de abordar el fenómeno a través de una perspectiva analítica que funde las distintas tendencias presentes en la literatura.

Con el propósito de asegurar la trazabilidad del proceso de la revisión, se elaboró una matriz de sistematización, en la que se registraron los principales resultados de la búsqueda bibliográfica. En esta matriz se definieron las bases de datos consultadas, las estrategias de búsqueda implementadas, los filtros aplicados, los resultados obtenidos, los resultados rechazados, los finalmente incluidos, entre otros. Este instrumento metodológico tiene una función fundamental dentro de las revisiones académicas contemporáneas, dado que contribuye a la trazabilidad del proceso de selección de fuentes y facilita la replicación del procedimiento de búsqueda. Este instrumento permitió organizar de forma sistemática la información que se iba recogiendo y hacer comparaciones entre los estudios revisados. A su vez, la matriz también se usó como apoyo para analizar los patrones analíticos, recurrencias conceptuales y enfoques predominantes en la literatura. Se puede consultar el detalle de esta matriz en el Anexo A, donde se articula todo el proceso de sistematización de las fuentes que se analizaron durante la revisión documental.

La búsqueda de la información se realizó a partir de diversas bases de datos académicas formalmente reconocidas con el objetivo de dar acceso a la literatura científicamente relevante tanto en el ámbito latinoamericano como internacional. Entre las principales plataformas consultadas se encuentran bases de datos como Dialnet, Redalyc, Google Scholar, el repositorio de la Universidad Nacional de Colombia, ResearchGate, ScienceDirect, las cuales permiten el acceso a artículos académicos, capítulos de libros y demás documentos, estudios organizacionales y laborales. Llevar a cabo la consulta de muy diversas fuentes permitió abrir el

abánico de publicaciones revisadas y minimizar el riesgo de sesgos que puede producir la concentración de la consulta en una sola base de datos. El hecho de consultar diversas fuentes permitió la integración de diversas investigaciones provenientes de varios contextos geográficos y tradiciones académicas, lo cual hizo que el conocimiento del fenómeno se enriqueciera. Este enfoque permite dar cuenta de la diversidad de enfoques desde los que se ha estudiado la movilidad funcional en distintos contextos organizacionales.

Durante la etapa de búsqueda se definieron criterios de selección que permitieran orientar la búsqueda a la literatura académica contextualizada en los objetivos de la investigación. Entre ellos, se optó por considerar aquellos que giraban en torno a la temática, con relación directa a las funciones laborales o con las estructuras organizacionales, y aquellos que referenciaban fuentes académicas que contaban con respaldo institucional. A su vez, se aplicaron los estudios que trataban de cambios en las dinámicas de trabajo y de organización de funciones de la empresa. La aplicación de estos criterios permitió depurar los resultados de búsqueda iniciales y centrar el análisis en aquellas investigaciones que ofrecían elementos conceptuales o empíricos importantes para el estudio del fenómeno. La aplicación de este proceso de selección fue una parte más del proceso de estructuración de una revisión de literatura coherente con el enfoque analítico de investigación, a la par de alcanzar los puntos presentados en los objetivos del estudio.

Se pudo establecer tras la revisión de la literatura, que la movilidad funcional no siempre posee la condición de categoría conceptual homogénea en los estudios organizacionales, puesto que, en muchas ocasiones, estas prácticas suelen ser estudiadas y descritas como rotación de puestos, redistribución interna del trabajo, flexibilidad funcional, etc. Esta dispersión en la conceptualización expresa la existencia de tantas aproximaciones disciplinarias como tradiciones que abordan este fenómeno y pone de manifiesto la ausencia de un marco analítico plenamente consolidado que articule una serie de prácticas en una misma categoría interpretativa. Esto da como resultado que la literatura presente una serie de enfoques fragmentados hacia la movilidad funcional, ya que abordan este fenómeno desde una serie de perspectivas parciales, ya sea en su dimensión jurídica, en sus implicaciones organizativas o en su relación con los trabajadores. Esto da lugar a la necesidad de establecer análisis que integren todas esas dimensiones dentro de un mismo marco interpretativo.

A partir de esta revisión se ha podido observar la existencia de una importante brecha analítica entre los enfoques que predominan en la literatura jurídica laboral y aquellos que han sido desarrollados desde los estudios organizacionales. Mientras que los primeros tienden a centrarse en la regulación normativa de la movilidad funcional y sus implicaciones contractuales, los segundos tienden a considerarla como una práctica de gestión humana orientada hacia la flexibilidad organizacional y a la adaptación de las estructuras de trabajo. Esta separación entre perspectivas disciplinares ha limitado la evolución de análisis que se ocupan de las implicaciones estructurales de estas prácticas como de sus efectos sobre la experiencia de los trabajadores. En consecuencia, el presente estudio busca contribuir a la comprensión de este fenómeno en la medida en que centra la atención en la movilidad funcional como una práctica administrativa que puede provocar tensiones entre la formalidad de la estructura formal de la organización y la práctica operativa del trabajo.

La movilidad funcional en el marco del derecho laboral

La movilidad funcional ha sido tradicionalmente analizada desde el ámbito del derecho laboral como una mera traducción del poder de dirección del empresario, especialmente a través del *ius variandi*, mediante el cual pueden modificarse las condiciones de trabajo dentro de ciertos límites normativos, Corte Constitucional de Colombia (1993), Sentencia T-682, párr. 14. El análisis ha sido dirigido a determinar los ámbitos en los que algunas de estas modificaciones son lícitas, basado en aspectos como la razonabilidad, la proporcionalidad y la no afectación de los derechos adquiridos del trabajador. Muchas aportaciones han señalado que la movilidad funcional queda justificada mientras se mantenga dentro de los límites enmarcados por la tipología contractual y la normativa vigente, evitando así su reiterativa y abusiva utilización. Junto a este enfoque, la doctrina jurídica ha intentado concebir la movilidad funcional como un mecanismo excepcional de ajuste más que como una práctica integrada de forma estructural en la organización del trabajo. Esta perspectiva permite construir un modelo con límites muy concretos ante el ejercicio de poder organizativo, pero ha relegado el análisis de este y de sus implicaciones operativas y organizacionales.

No obstante, estudios recientes han comenzado a cuestionar esta visión restringida, advirtiendo que la movilidad funcional no es sólo la movilidad funcional según su vertiente

normativa, especialmente en aquellos contextos organizativos que están claramente sufriendo un fenómeno de flexibilidad organizativa y adaptabilidad. Estudios como el de Adamovic (2023) afirman que la efectividad de esta práctica depende en gran medida de su articulación con el diseño organizacional, en la medida en que la reasignación de funciones sin una adecuada formalización puede generar tensiones internas en la estructura del trabajo. La movilidad funcional pasa, por consiguiente, a dejar de ser un instrumento de tipo jurídico para representar una práctica administrativa con efectos directos sobre la coherencia organizativa. Así, la literatura empieza a incorporar el hecho de que el problema no solo se da en los límites legales de la movilidad funcional según su misma definición, sino que parte de las condiciones estructurales bajo las cuales se implementa en la práctica.

A partir de esta ampliación conceptual, surge una tensión analítica relevante entre lo que se entiende por la regulación jurídica de la movilidad funcional y su uso en la vida de las organizaciones. Mientras el derecho laboral establece pautas de control a su ejecución efectiva, (Corte Constitucional de Colombia (1993), Sentencia T-682, párr. 14; Moh'd et al., 2024), el funcionamiento organizativo pone de manifiesto que esta práctica se ha normalizado como un mecanismo recurrente de ajuste operativo, especialmente en entornos dinámicos y altamente competitivos (Gaude et al. 2022; Beltrán Martín et al., 2021). Esta distensión pone de manifiesto una brecha entre la concepción formal de la movilidad funcional y su implementación práctica. En esta línea, la movilidad funcional empieza a convertirse en un fenómeno que va más allá del propio marco jurídico; debe ser abordada de una forma que contemple su carácter normativo, pero también sus dimensiones organizativas. De este modo, la movilidad funcional deja de ser un recurso de adaptación para convertirse en un fenómeno estructural que se debe analizar en relación con la coherencia del diseño organizacional y sus efectos en la dinámica interna de las organizaciones

Movilidad funcional en la literatura administrativa y organizacional

Lejos de la vertiente jurídica, la literatura en administración y comportamiento organizacional ha abordado la movilidad funcional desde la óptica de la flexibilidad interna y la adaptabilidad organizativa, asociándose con procesos de rediseño del trabajo y estrategias de gestión de talento. Diversos estudios han comprobado cómo el cambio de funciones ofrece a las

organizaciones una respuesta flexible a los cambios del entorno, optimizando sus recursos humanos y favoreciendo así la adaptabilidad institucional (Foss et al., 2022; Sánchez et al., 2022; Sainz y Domínguez, 2024; Banu et al., 2024; Amin et al., 2025; Koporcic et al., 2025; Sharma et al., 2023; Vaz et al., 2025). Desde esta óptica, la movilidad funcional se entiende como una práctica de flexibilidad organizacional que se encuentra en el marco de un conjunto mayor de prácticas vinculadas a la flexibilidad organizativa (el rediseño del puesto, la redistribución de tareas, etc.), concebidas bajo un marco lícito de adaptación estratégica. Esta línea de investigación ha permitido dar sentido a la movilidad funcional como un instrumento de la gestión, pero en muchas ocasiones ha dado por sentada la existencia de condiciones estructurales que garanticen su correcta aplicación.

Sin embargo, una lectura crítica de dicha literatura señala que la mayoría de esas investigaciones hacen hincapié en las ventajas potenciales de la flexibilidad, pero dejan poco espacio para los riesgos que podría tener su aplicación no estructurada. La investigación acerca del rediseño del trabajo indica que las transformaciones en los roles laborales requieren procesos formales de actualización que aseguren la coherencia entre las funciones asignadas y la estructura organizativa (Kniffin et al., 2021; Parker et al., 2022); si estos procesos no se realizan, la redistribución de las tareas laborales puede dar como resultado dilemas en la definición de los roles que perjudican, a su vez, la claridad de forma de ejecución de las tareas y los mecanismos de coordinación informal. Por lo tanto, la movilidad funcional no es únicamente una práctica de flexibilidad, sino que tiene que ser comprendida también como un proceso que requiere una articulación explícita con el diseño organizacional si se quiere evitar la aparición de inconsistencias estructurales.

Articuladamente, esta literatura valida el valor adaptativo de diversos recursos y capacidades internas para afrontar entornos inciertos y la capacidad de respuesta para tener resiliencia y hacer frente a disrupciones en el espacio del entorno. Pero el análisis se desarrolla fundamentalmente a un nivel macroorganizacional, agregado, conceptualizando la variable interna como un gran constructo, que no hace distinciones analíticas de los diferentes tipos de flexibilidad interna, rediseño formal del puesto y reasignación contingente de tareas, ni tampoco se problematiza su gobernanza organizativa. De la misma manera, si bien se reconoce la importancia de la adaptabilidad interna, queda por explorar la coherencia microestructural del

puesto y los mecanismos determinados mediante los cuales la movilidad funcional contribuye o no a la resiliencia empresarial.

En efecto, recientes y diversos enfoques en la literatura del ámbito organizacional han relacionado la flexibilidad del recurso humano con la resiliencia y la adaptabilidad de las organizaciones, enmarcando estas dinámicas dentro de marcos teóricos como la teoría de capacidades dinámicas Teece et al. (1994) y su evolución contemporánea en la academia vinculada a los estudios de gestión estratégica de los recursos humanos (Georgescu et al., 2024; Beltrán Martín et al., 2021; Moh'd et al., 2024). En conjunto, estas investigaciones coinciden en vincular la capacidad de adaptación organizacional con el resto de las funciones, competencias y estructuras de trabajo de las organizaciones en contextos de cambio.

Ahora bien, una limitación recurrente de este tipo de trabajos radica en que la flexibilidad se enfoca desde la perspectiva de un atributo organizacional añadido o como resultado positivo observable, sin profundizar en los mecanismos de formalización, decisiones formales de la estructura organizacional o procesos de gobernanza interna que permiten la efectiva implementación de la flexibilidad dentro del diseño del puesto. Por todo ello, a pesar de que existe un consenso amplio en considerar la flexibilidad organizacional como un factor organizacional determinante en escenarios inciertos, persiste un vacío analítico en torno a cómo dicha flexibilidad se traduce en transformaciones estructurales concretas, particularmente en lo que respecta a la movilidad funcional como práctica administrativa.

Movilidad funcional como práctica administrativa: gobernanza del rediseño e informalidad reactiva

Recientemente, la literatura ha empezado a situar la movilidad funcional desplazándola, desde su base estricta en una perspectiva jurídica (Osorio, 2023; Vázquez, 2019), hacia el hecho de comprenderla como una práctica administrativa de reconfiguración interna del trabajo. En el sentido de que ello desarrolla no solo competencias para la movilidad funcional, sino que esta deviene en un acto organizacional que afecta a toda la estructura del puesto de trabajo, a los circuitos de autoridad y a los mecanismos de coordinación interna. Desde esta perspectiva, la movilidad funcional se vincula con prácticas de rediseño organizacional, aunque no siempre el

rediseño venga reconocido formal ni institucionalmente como tal. Sin embargo, gran parte de la literatura relativa a la administración sigue teniendo el enfoque educativo de asumir la flexibilidad como una cualidad adicional de las organizaciones, sin analizar los mecanismos concretos mediante los cuales se alteran las funciones del puesto de trabajo, así como la arquitectura de las decisiones que legitimen dicha alteración. En consecuencia, se hace evidente un vacío que se debe llenar respecto a la gobernanza del rediseño, especialmente cuando la movilidad funcional emerge como una respuesta contingente y no como resultado de procesos estructurados.

En este contexto, el trabajo de Alandanos et al. (2024) es importante al introducir una distinción analítica entre redistribución de funciones y sustitución de autoridad en entornos organizacionales. Mientras la redistribución implica la reasignación de tareas dentro de la misma estructura jerárquica, la sustitución supone una transferencia de autonomía decisional y responsabilidad, con un impacto directo en los niveles de poder y *accountability*¹, todo ello de cara a la organización. Tal diferenciación contribuye a entender que la movilidad funcional es un proceso no homogéneo, sino que puede operar con diferentes niveles de intensidad estructural, y afecta no solo a la ejecución de tareas, sino que afecta la distribución de responsabilidades. A partir de este planteamiento, la movilidad funcional no es un fenómeno meramente operativo, sino que es un proceso que impacta la arquitectura organizacional. Además, los autores muestran que estos procesos de movilidad funcional solo pueden resultar en una mejora de la continuidad y eficiencia del servicio, si se efectúan dentro de marcos de gobernanza y de acuerdo con protocolos definidos, con supervisión y rutas de escalamiento establecidas.

Sin embargo, la literatura organizacional, a excepción de contextos específicos como el sanitario, ha tendido a adoptar de manera implícita la hipótesis de que existen estas condiciones estructurales. De este modo, la literatura en torno a la flexibilidad funcional, la agilidad organizativa y las capacidades dinámicas no es tratada como una manifestación de capacidades previamente instaladas en la organización (Beltrán Martín et al., 2021; Muduli y Choudhury, 2024), sin analizar el proceso administrativo que facilita su implementación. Al igual que la

¹ Accountability: Se refiere a la obligación de rendir cuentas por las decisiones y acciones que se asumen en el ámbito organizativo, incluyendo aspectos de responsabilidad, control y supervisión; así como la posibilidad de evaluación y de posibles sanciones en el marco de una estructura administrativa jerárquica. (Marketing, 2023; Mexico, S.f.)

literatura de la estrategia ha tratado la reconfiguración como un proceso intencionado, formal y alineado con metas de alto nivel, centrado en decisiones explícitas de rediseño estructural (Teece et al., 1994; Teece, 2025). Aunque estos enfoques reconocen la importancia de la adaptación organizacional, mantienen una visión macroanalítica que no desciende al nivel operativo donde se producen las decisiones de redistribución, y no hacen una gestión de los mecanismos de gobernanza que la sostienen. Por tanto, prácticas como la acumulación funcional, el rediseño incremental o la redistribución contingente quedan encapsuladas en categorías amplias sin ser analizadas como unidades específicas.

Dicha omisión analítica toma especial relevancia cuando el cambio de la organización no sucede como el resultado de un programa de transformación formal, sino por dinámicas contingentes que emergen a partir de prácticas de funcionamiento cotidiano, en donde la movilidad funcional tiene lugar de manera reactiva y, sin embargo, no permite el encadenamiento de procesos organizativos de reestructuración que las validen formalmente. La funcionalidad opera como respuesta inmediata a los vacíos operativos, sin integrarse en el diseño formal de la organización, generando una desconexión entre el diseño de la organización y una desconexión entre diseño y práctica; aunque la literatura contemporánea ha resaltado la flexibilidad como una capacidad dinámica clave, ha prestado escasa atención a la trazabilidad estructural de estas modificaciones y de los dispositivos de gobernanza organizativa que deberían acompañarlas. La informalidad reactiva no es un proceso de cambio institucionalizado, sino que es un proceso de ajuste no formalizado que puede potenciar un desacoplamiento progresivo entre la estructura declarada y la práctica organizativa.

De esta forma, la movilidad funcional deja de ser una simple herramienta de adaptación para convertirse en un fenómeno estructural que debe ser analizado. El vacío referenciado no es la inexistencia de estudios sobre flexibilidad, sino la escasez en la conceptualización de la gobernanza del rediseño cuando la movilidad se da fuera de una propuesta planificada y formalizada. Así este fenómeno se encuentra en una tensión entre su potencial como posible herramienta de adaptación organizacional y los riesgos que podría conllevar su uso no estructurado. Esto da cuenta de su análisis como fenómeno organizacional complejo y nos justifica para que lo analicemos en esta investigación.

Diseño organizacional y arquitectura del puesto

La movilidad funcional tiene su origen en una habilitación jurídica que permite la modificación de tareas dentro de ciertos límites contractuales. Sin embargo, esta habilitación normativa no es lo mismo que un rediseño estructural del puesto de trabajo. El diseño organizacional es un nivel analítico distinto al marco legal de desplazamiento funcional en la medida en que articula las distintas funciones, las relaciones de autoridad, los flujos de decisión y los mecanismos de la organización que constituyen el funcionamiento del sistema corporativo. Mientras que la norma permite la modificación de tareas, el diseño organiza la coherencia del sistema. Por tanto, la arquitectura del puesto no se reduce a un simple enunciado de tareas, sino que expresa una relación dentro de un sistema de interdependencias de responsabilidades que sostienen la práctica organizativa.

Así, desde esta óptica, la movilidad funcional implica una tendencia a forzar una tensión muy importante entre el cambio de tipo normativo y la necesidad organizativa de coherencia organizativa. Cuando la función modificada corresponde a una función que no ha sido formalmente sometida a rediseño y/o reclasificación, el cambio de funciones se reproduce en el plano operativo, pero mantiene inalterada la arquitectura del puesto, separando habilitación jurídica y coherencia organizativa. Como consecuencia de esta separación, el sistema continúa operando con supuestos estructurales que ya no corresponden con la práctica real, provocando un progresivo desacoplamiento en la relación entre diseño y práctica.

La evidencia empírica proporcionada por Melaletsa et al. (2023) permite mostrar claramente las consecuencias de este desacoplamiento. En el estudio derivado de esta investigación sobre intervenciones de diseño organizacional, los autores muestran que una débil ejecución de estos procesos organizativos producía ambigüedad de rol, fallos en la comunicación y la percepción de descoordinación organizativa. Aunque el estudio no tiene por objetivo analizar la movilidad funcional, en sus hallazgos se percibe que las modificaciones estructurales no formalizadas tienden a traer incertidumbre más que adaptación, especialmente cuando no existen mecanismos claros de gestión del cambio.

De esta manera, el rediseño de la organización no puede reconocerse solamente como una mera redistribución de tareas, sino que debe considerarse un proceder que se activa a través de los mecanismos de gobernanza estructural para formalizar los cambios funcionales. En ausencia de estos dispositivos, el diseño del puesto formalmente permanece intacto, aunque el contenido operativo cambia, generando un desacoplamiento estructural de larga duración. La organización se mantiene como tal, se presenta coherente, mientras que la organización internamente vive bajo lógicas divergentes. Esto pone de relieve la orientación de analizar la movilidad funcional no solo como práctica jurídica, sino como fenómeno organizacional que intenta ser delimitado a partir de la gobernanza del rediseño.

Claridad de rol y redefinición informal

Melaletsa et al. (2023) sintetizan la ambigüedad de rol como el principal obstáculo para una gestión concertada de sistemas de rediseño de organización. Los participantes del estudio asociaron el éxito o el fracaso de los cambios a una falta de gestión del cambio, lo que para ellos implica ambigüedad y mala comunicación vertical. Esta evidencia puede trasladarse directamente a la realidad de la movilidad funcional desestructurada. Cuando el rediseño se lleva a cabo de manera no consensuada y no delimitada, la frontera de responsabilidad se difumina. Así, la ambigüedad no es solo cognitiva, sino estructural. Los trabajadores no tienen claridad sobre las expectativas a cumplir, los criterios de evaluación o el tipo de autoridad a ejercer. La redefinición “informal” se convierte en el tipo de práctica normalizada. Las tareas cambian mientras que el propio rol escapa de cualquier gestión formal. La organización opera entonces sobre supuestos implícitos, no sobre definiciones explícitas.

La literatura contemporánea de comportamiento organizacional ha presentado de manera consistente que las demandas ambiguas de rol están asociadas con estrés, bajo compromiso y deterioro en el desempeño. En cuanto al caso de estudio de Melaletsa et al. (2023), la falta de claridad se vinculaba con la resistencia al cambio y percepción de injusticia procedimental. Si la movilidad funcional genera condiciones similares al ser implementada sin rediseño formal, sus efectos son mucho más amplios, trascendiendo la dimensión individual. La gravedad de los efectos de ambigüedad sostenida actúa modificando mecanismos de coordinación y doble función, así como conflictos interpersonales. Reorganizar de manera informal no es neutro, se

vuelve un sistema a través del cual se produce la opacidad. La estructura formal pierde su orientación, la coordinación y la comunicación dependen cada vez de acuerdos ad hoc. En este caso, la flexibilidad se convierte en vulnerabilidad organizacional.

El problema adquiere mayor gravedad cuando estas dinámicas dejan de ser excepcionales y se convierten en prácticas habituales. La redefinición informal del rol tiende a institucionalizarse y a desdibujar la estructura formal, que pasa a ocupar un plano simbólico mientras la operación cotidiana se desarrolla mediante acuerdos no explicitados. El proceso desemboca en opacidad, se debilita la rendición de cuentas y se destruye la coherencia organizativa. De ahí que la cuestión central no sea si la movilidad funcional es legítima, sino en tantas circunstancias de claridad, gobernanza y rediseño se evite que la movilidad funcional se convierta en fuente estructural de ambigüedad crónica. Allí está el vacío analítico donde la investigación quiere problematizar.

Contrato psicológico

El contrato psicológico ha sido conceptualizado como el conjunto de creencias individuales sobre las mutuas obligaciones entre el trabajador y la organización, el cual está constituido gracias a las expectativas implícitas que contiene el intercambio laboral y a las experiencias concretas en la relación laboral Griep et al. (2022). Su ruptura se produce cuando el trabajador considera que las obligaciones no se han cumplido y esto afecta negativamente la percepción de la justicia y legitimidad de la relación. Desde el marco teórico del intercambio social, esta percepción activa mecanismos de reciprocidad negativa que deterioran la confianza, el compromiso y la calidad de la relación con la organización. Por consiguiente, el *breach*² no es un evento delimitado sino un proceso interpretativo que se va construyendo de acuerdo con el contexto y con la experiencia relacional del trabajador.

La evidencia empírica también da la razón a la consideración contextual del fenómeno, Kanu et al. (2022) confirman que el *breach* predice la intención de rotación y añaden que el clima organizacional actúa como variable moderadora, mostrando que este depende de la calidad

² Breach: Se trata de una evaluación cognitiva de incumplimiento, que puede o no derivar en respuestas emocionales posteriores. (Conway y Clinton, 2024; Kanu et al., 2024; vea, 2025)

de las relaciones y de las condiciones del contexto. En esta misma línea, Yin et al. (2026) evidencian que las tareas ilegítimas (tareas percibidas como ajenas a la realidad que no parecen tener justificación) activan el *breach*, el cual media de manera significativa la relación entre la tarea y la intención de salida de la organización, explicando el 64,8% del efecto total. Estos hallazgos permiten sostener el argumento de que la alteración del contenido del rol, incluso sin vulnerar formalmente el contrato, puede dar lugar a interpretaciones de incumplimiento de este. En situaciones de movilidad funcional mal implementada, el problema no radica en la legalidad del cambio, sino en su legitimidad percibida.

No obstante, la relación entre *breach* y desvinculación no es directa y homogénea. Abdalla et al. (2021) evidencian que el incumplimiento no predice la rotación en condiciones de crisis, sino que lo hace mediante otras variables intermedias como el burnout emocional o la desconfianza organizacional. En el mismo sentido, Conway y Clinton (2024) apuntan que el *breach* puede activar trayectorias opuestas del compromiso organizacional, reduciendo el compromiso afectivo, pero incrementando el de continuidad, dando lugar a una permanencia instrumental más que a una salida efectiva. Estos resultados introducen una lectura más matizada de la ruptura, que no necesariamente va a tener como resultado la desvinculación, sino que puede dar lugar a situaciones de estabilidad aparente acompañadas de deterioro relacional.

En conjunto, la literatura concuerda en destacar el incumplimiento del contrato psicológico como una de las causas que evidencian la degradación del vínculo organizativo, pero difiere entre las distintas perspectivas en cuanto al proceso que puede seguir este aspecto. Mientras algunos enfoques sostienen la mediación de las variables afectivas o la coexistencia de formas de permanencia degradada. Sin embargo, la movilidad funcional, especialmente cuando implica modificaciones informales del contenido del puesto sin rediseño estructural, ha sido escasamente integrada en este análisis. La literatura ha prestado escasa atención a si estos cambios activan procesos de rupturas directas o trayectorias más complejas de desgaste de tipo emocional o de permanencia instrumental. Este vacío sirve de justificación para conectar el análisis del contrato psicológico en la dimensión estructural del diseño del puesto de trabajo y así comprender de forma más precisa la organización de los efectos derivados de una movilidad funcional mal implementada.

Justicia organizacional

La justicia organizacional ha logrado convertirse en un marco explicativo central para comprender cómo los trabajadores valoran la legitimidad de las decisiones y prácticas organizativas. En términos analíticos, se la define como un sistema conformado por dimensiones distributivas, procedimentales e informativas, que posibilita la interpretación de la equidad de los resultados, la imparcialidad de los procedimientos y la calidad de las comunicaciones, respectivamente (Colquitt et al., 2022; Cropanzano et al., 2021). Pero no solo como algo individual, la justicia organizacional da lugar a climas colectivos que derivan en respuestas actitudinales y conductuales. Esta cualidad la convierte en un recurso interpretativo clave en contextos de cambio organizativo, donde las decisiones sobre redistribución de tareas o el cambio de responsabilidades son interpretadas en términos de transparencia, consistencia y legitimidad.

En este contexto, Gong et al. (2022) examinan la justicia procedimental como un antecedente contextual del comportamiento proactivo, concretamente del *job crafting*³. A partir de un estudio multinivel con 76 empresas y 1049 empleados, demuestran que la justicia procedimental organizacional predice positivamente la modificación activa del trabajo, al generar contextos psicológicos que favorecen la iniciativa individual. El modelo incorpora la propiedad psicológica organizacional como variable mediadora, concebida como el sentido de posesión e implicación subjetiva en la organización. A través de la teoría del intercambio social (Thibaut & Kelley, 1959; Homans, 1961; Rusbult, 1983) y la teoría de la equidad (Adams, 1965), el proceso del *job crafting* es explicado como una forma de reciprocidad positiva: procedimientos percibidos como justos fortalecen la implicación del trabajador, promoviendo comportamientos orientados a realizar mejoras en el funcionamiento organizativo de la empresa. Además, los sistemas de trabajo de alto desempeño⁴ (HPW) acentúan esta relación, consolidando la justicia como un recurso estructural que habilita la agencia individual.

³ Job Crafting: Conjunto de acciones mediante las cuales los trabajadores cambian aspectos de su trabajo para ajustarlo a sus capacidades, intereses y necesidades, ya sea cambiando sus tareas, relaciones laborales o la forma en que interpretan su rol dentro de la organización. (Pérez, 2023; Verlinden, 2023)

⁴ Sistemas de alto desempeño: Alude a sistemas integrados de prácticas en la gestión de talento humano diseñadas para aumentar el desempeño organizacional, mediante mecanismos como la formación continua, la evaluación del rendimiento, la participación o los incentivos laborales. (Ludeña, 2021; Alqudah et al., 2021)

En contraposición, Mahadianto et al. (2025) abordan la justicia organizacional desde la dimensión actitudinal del comportamiento y evidencian su efecto sobre el compromiso organizacional en el contexto del sector bancario rural. Los resultados de la investigación revelan que la justicia procedimental y la informativa robustecen el vínculo existente entre el empleado y la organización, destacando la importancia que la claridad, la legitimidad y la calidad de la información tienen en la interpretación de las decisiones organizativas. Además, presentan el colectivismo organizacional como variable moderadora, constatando que en tales contextos donde predominan valores colectivos, el efecto de la justicia sobre el compromiso se intensifica. A pesar de que el estudio no va dirigido a la intencionalidad de rotación en la organización, la evidencia que se tiene en comportamiento organizacional permite afirmar que el compromiso puede considerarse un excelente predictor de la permanencia laboral, lo cual sugiere que en un contexto donde se perciban relaciones justas puede favorecer indirectamente la retención.

La comparación de estos enfoques revela una tensión conceptual relevante que ha de ser abordada en la literatura actual. De un lado, Gong et al. (2024) sitúan la justicia organizacional como catalizador de las conductas proactivas a partir del empoderamiento de la agencia individual, y en el otro lado, Mahadianto et al. (2025) abordan la justicia organizacional como base del compromiso organizacional y la continuidad relacional. Pensar la justicia organizacional como una doble funcionalidad pone de manifiesto que la justicia organizacional puede, simultáneamente, generar respuestas conductuales adaptativas y vínculos actitudinales perdurables, aunque estos efectos han sido analizados de forma fragmentada. No obstante, ambos enfoques omiten examinar cómo funcionan estas percepciones en situaciones de cambio del trabajo intrínsecamente vinculadas a la movilidad funcional o la reasignación de responsabilidades. En consecuencia, persiste un vacío analítico respecto a la forma en que la justicia organizacional influye en la interpretación de cambios en el contenido del puesto, especialmente cuando son cambios sin procesos de rediseño formal. Este vacío permite argumentar la necesidad de confrontar la dimensión perceptual de la justicia organizacional con la estructura del puesto de trabajo para lograr entender en profundidad los efectos organizacionales de la movilidad funcional.

Vínculo organizacional, intención de rotación y anclaje laboral

El vínculo organizacional se ha consolidado como uno de los principales marcos interpretativos para abordar la permanencia y el movimiento de los trabajadores en las organizaciones, en tanto que explicita dimensiones psicológicas, actitudinales y contextuales; en términos generales, el vínculo organizacional remite a un conjunto de procesos por medio de los cuales los trabajadores construyen razones para permanecer o abandonar su entorno laboral; dentro de la tradición analítica nos encontramos con tres constructos fundamentales, el compromiso organizacional, entendido como el apego psicológico hacia la organización; la intención de rotación, es decir, el comportamiento esperado de realizar la salida; y el *job embeddedness* como el entramado de vínculos estructurales y sociales que condicionan la permanencia. En este sentido, el vínculo organizacional viene a explicarse como una interrelación entre elementos organizativos, procesos subjetivos y condiciones del contexto laboral. Sin embargo, pese a su desarrollo, cada una de las perspectivas ha tenido en el ámbito de la literatura, esta misma presenta dificultades para integrarlas en un marco analítico capaz de explicar de forma conjunta la estabilidad o ruptura del vínculo organizacional.

Dentro de este marco, el compromiso organizacional ha llegado a convertirse en uno de los mecanismos más importantes que pueden dar cuenta de la permanencia en el puesto de trabajo, al reflejar el grado de identificación del trabajador con la organización. La evidencia muestra que ese compromiso se va configurando como consecuencia de las percepciones subjetivas respecto a las prácticas organizativas. En esta línea, Mahadianto et al. (2025) muestran que la justicia procedimental y la justicia informacional favorecen el compromiso afectivo al generar percepciones de legitimidad y, por su parte, Valencia (2024) evidencia que las prácticas inciden en el rendimiento de forma indirecta a través del compromiso como variable mediadora. En su conjunto, ambos estudios sugieren que las condiciones organizativas influyen en el comportamiento laboral a través de procesos psicológicos intermedios, por lo que el compromiso se consolida como un eje explicativo del vínculo organizacional.

A pesar de estas contribuciones, estos modelos tienen una percepción fija de los procesos psicológicos que sirven como el núcleo de la relación, ya que solo destacan los factores organizacionales más constantes y no consideran cómo el cambio de las estructuras del trabajo

puede alterar la relación entre los factores individuales y organizacionales. En este plano, el ajuste persona-organización introduce una dimensión complementaria al poner en primer plano la importancia de la congruencia valorativa. Tal y como indican Paluch y Shaum (2022), la alineación entre valores individuales y organizacionales aumenta la satisfacción laboral, la identificación y el compromiso. De esta forma, el vínculo no solo depende de condiciones estructurales o de percepciones de justicia, sino que también se deriva de la alineación entre identidad y cultura organizacional. Esta mirada incorpora un nuevo énfasis en el análisis, aunque mantiene el énfasis en dimensiones relativamente estables del vínculo.

Por su parte, la intención de rotación ha sido un antecedente inmediato del abandono laboral, consolidándose como un indicador del vínculo de la ruptura. La evidencia empírica apoya este hecho: Rajabi et al. (2019) muestran que el conflicto y la ambigüedad del rol disminuyen la satisfacción y el compromiso, incrementando la intención de abandono, mientras que Gelencsér et al. (2023) evidencian que el compromiso organizacional actúa como predictor de la permanencia en diferentes contextos. Estos trabajos muestran que la erosión del vínculo psicológico lleva consigo conductas de desvinculación, si bien el análisis ha sido más en función de las variables actitudinales.

En esa línea, los estudios más recientes también comenzaron a hablar de estilos de liderazgo como posibles determinantes en la formación de intenciones para abandonar el puesto. En particular, Jantjies y Botha (2024) explican que estilos de liderazgo que se caracterizan por conductas abusivas, hostilidad interpersonal o prácticas de supervisión destructiva pueden derivar en un clima laboral hostil, en menor satisfacción del trabajo e incrementar considerablemente la intención de rotación de los empleados. Estos hallazgos sugieren que las decisiones de permanecer o abandonar no solo responden a características estructurales del trabajo o a aspectos correspondientes a las actitudes de los trabajadores, sino que también muestran cómo la calidad de las relaciones existentes dentro de los niveles jerárquicos hace que aparezcan una u otra intención.

Si bien estos artículos dan cuenta de la relevancia que tienen las relaciones jerárquicas en la determinación de la intención del abandono, otros autores han contribuido con ángulos que van ampliando el análisis, considerando factores estructurales que también permiten influir en la

permanencia de los trabajadores. En las últimas décadas, el tema del *job embeddedness* ha permitido ampliar la comprensión del vínculo organizacional incorporando aspectos estructurales y contextuales que inciden en la permanencia del capital humano.

Esta vía de regularización apunta a ampliar la comprensión del vínculo organizacional al considerar también dimensiones estructurales y contextuales. Frente al compromiso, el *job embeddedness* se centra en el grado al que los trabajadores se encuentran “incrustados” en redes sociales y organizacionales, así como en los costos asociados al proceso de retiro de la organización. Liu et al. (2024) delimitan mediante una amplia base empírica que el *job embeddedness* media la relación entre el desempeño y la rotación voluntaria de tal forma que la permanencia tiene que ver con estructuras que dificultan la salida y no únicamente con actitudes. Este enfoque aporta una visión más rica del vínculo organizacional.

En esta misma línea, diversas investigaciones han explorado el rol de las prácticas organizacionales en la conformación del vínculo. Por un lado, Soares y Mosquera (2020) subrayan la empleabilidad interna como una variable que se relaciona con la intención de rotación, y por otro lado, Turek et al. (2023) ponen de manifiesto que las restricciones organizacionales limitan el *job crafting* y, a su vez, reducen el compromiso. Por su parte, Acar et al. (2025) demuestran que el maltrato organizacional debilita el compromiso afectivo, aumentando la intención de abandono. Así, estos tres estudios tienen en común el papel relevante de las prácticas organizativas, aunque se centran en dimensiones psicológicas, sin dar cabida a las transformaciones estructurales del trabajo.

De este modo, la literatura de movilidad organizacional y trayectorias internas de carrera profesional comienza a añadir una visión más estructurada del vínculo, presentando investigaciones que demuestran que la movilidad interna puede incidir no solo en los resultados de carrera sino también en el sentido que las personas sienten hacia su relación con la organización. Bajo esta perspectiva, Paluch y Shaum (2022) identifican que las expectativas de movilidad y el ajuste persona-organización influyen el atractivo organizativo, Bidwell y Keller (2024) muestran que los movimientos laterales pueden enriquecer la carrera profesional, mientras que, de forma complementaria, de Anchieta Messias et al. (2022) evidencian que los procesos participativos integrados en las rotaciones de trabajo incrementan la aceptación frente a

modificaciones en el diseño del trabajo. Por esta razón, esta investigación intenta contribuir a este debate enfatizando cómo las dinámicas del movimiento funcional afectarían al compromiso organizacional, la intención de rotación, y en un sentido más amplio a la forma en la que el vínculo entre los trabajadores y la organización queda configurado.

Sin embargo, los estudios presentados anteriormente se han centrado principalmente en resultados a través de los cuales se tratan aspectos como el desarrollo profesional, la aceptación del cambio o el ajuste persona-organización, sin analizar de forma sistemática cómo las transformaciones estructurales interactúan con los mecanismos psicológicos del vínculo organizacional. Por lo tanto, los cambios en el contenido del trabajo, en la tarea o en la movilidad interna tienden a ser interpretados como condiciones de contexto que afectan el vínculo, en lugar de fenómenos que pueden alterar el vínculo empleado-organización. Todo ello muestra una desarticulación entre el enfoque estructural del trabajo y los enfoques del vínculo desde una perspectiva psicológica, lo que restringe la comprensión unitaria de la relación de los trabajadores con las organizaciones.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que hay un vacío analítico en lo que respecta a cómo los procesos de movilidad funcional, sobre todo los que tienen lugar a partir de vías informales o no plenamente institucionalizadas, realizan modificaciones en el propio contenido del trabajo. Estos cambios de contenido no solo reconfiguran tareas, responsabilidades y expectativas, sino que también transforman las percepciones que los trabajadores llegan a construir en el proceso de conformar su relación con la propia organización. En este plano, la movilidad funcional deja de ser únicamente un ajuste operativo para convertirse en un fenómeno con importantes implicaciones sobre lo que es la estructura del puesto y la experiencia subjetiva del trabajo.

En esta línea, la literatura ha evidenciado que la reconfiguración del trabajo puede afectar dimensiones como el contrato psicológico y las percepciones de justicia organizacional, incidiendo indirectamente en el compromiso, la intención de rotación y el *job embeddedness*. Sin embargo, estos procesos han sido de forma fragmentada, sin articular de manera sistemática la relación de las dimensiones estructurales del trabajo y los mecanismos psicológicos que median el vínculo organizacional. De forma más amplia, esta fragmentación refleja una división analítica

en el campo: mientras el derecho laboral se centra en los límites normativos de la movilidad, la literatura organizacional la trata como flexibilidad acumulativa, y el comportamiento organizacional, que hace frente a sus efectos, sin atender a las condiciones estructurales que los producen. Como resultado, persiste un vacío en el entendimiento de la movilidad funcional, como un proceso que articula cambio estructural, efectos microestructurales y consecuencias relacionales.

En consecuencia, el trabajo que se presenta propone un modelo analítico que entiende la movilidad funcional como una herramienta en el cambio estructural informal en las organizaciones. Desde esta perspectiva, el cambio informal de funciones provoca la ambigüedad de rol como manifestación microestructural del rediseño de puesto, activando procesos interpretativos como el incumplimiento del contrato psicológico, las percepciones de la injusticia organizacional. Estas variables funcionan como mecanismos mediadores para explicar su efecto en la relación organizacional, expresado en el compromiso, la intención de rotación y el anclaje laboral. De este modo, el modelo integra dimensiones estructurales y psicológicas en un mismo marco explicativo, alejándose de la fragmentación vista en la literatura. Este es el modelo que emerge de la revisión teórica realizada, en el que entendemos la movilidad funcional como un proceso organizacional complejo con implicaciones estructurales y relacionales.

Diseño metodológico

Enfoque metodológico

La investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, puesto que, en esencia, no consiste en medir la frecuencia de la práctica de la movilidad funcional en el seno de la organización, sino en ahondar en cómo se realiza a un nivel concreto, así como en determinar si se aplica sin criterios estructurales claros, lo cual afecta el diseño de la administración. Esta forma de proceder resulta congruente con la delimitación conceptual indicada; es decir, se llegó a la conclusión de que el problema no era la movilidad funcional en abstracto, sino la mala aplicación profesional de esta práctica de gestión. Desde esta óptica se analizará la discrepancia entre la legalidad normativa y la acción organizativa. Así que el interés del trabajo queda orientado hacia el análisis de procesos, decisiones y configuraciones estructurales. El enfoque

cualitativo hace posible explicar la forma como las reasignaciones de funciones son construidas y justificadas internamente, pero, asimismo, permite interpretar la tensión que existe entre un diseño organizativo estandarizado y una práctica administrativa. Desde este punto de vista se favorece un entendimiento profundo del fenómeno desde su dimensión estructural. En esta línea, el enfoque escogido da respuesta directa al núcleo problemático abordado.

El enfoque cualitativo resulta relevante, ya que permite analizar la movilidad funcional mal implementada como una estructura organizativa concreta que se evidencia en la cotidianidad de la gestión. El rasgo cualitativo se plantea como una alternativa de respuesta a la propuesta de implementar el enfoque cuantitativo, que siempre hubiese valorizado los números mismos más que el propio interés por comprender cómo se toman decisiones administrativas en el momento en el que estas alteran funciones organizacionales y se encuentran condicionadas por el diseño organizacional. La idea es determinar cómo este trabajo investigativo no pone el foco en establecer porcentajes de ocurrencias, sino determinar cómo se estructuran elementos en la práctica de la movilidad funcional; esta idiosincrasia metodológica permite visualizar la racionalidad administrativa que hay detrás de las reformas en torno a la secuenciación de tareas y cómo lejos de ser un medio de auto emulación de la dirección es más bien una forma de reproducir la ambigüedad interpretativa de la facultad de dirección. En suma, el enfoque cualitativo viene de la mano con profundizar en la propia constitución interna del fenómeno, y por tanto en la lógica de la investigación y de la metodología.

Atendiendo a esta perspectiva, el estudio se propone indagar la movilidad funcional desde la práctica administrativa y sus implicaciones con la coherencia del diseño organizativo, analizando en qué medida el cambio de funciones afecta la claridad de los roles, el acotamiento de las responsabilidades y el orden del trabajo en la estructura de la organización. Además, el análisis puede ayudar a comprender en qué medida estas relaciones administrativas pueden tener consecuencias sobre la percepción de la estabilidad institucional por parte de los trabajadores. Esta relación es relevante para poder explicar cómo algunas prácticas de gestión pueden tener componentes indirectos sobre la disposición de los empleados a permanecer en la organización, conectando así el análisis estructural con el problema de la retención del talento humano.

Unidad de análisis y delimitación

La unidad de análisis se encuentra conformada por aquellos trabajadores que han tenido reasignación de funciones sin actualización del cargo en el último año. En particular, se consideran aquellos casos en los que se hayan producido reasignaciones de funciones o modificaciones en las responsabilidades del cargo sin que dichas transformaciones hayan sido acompañadas por una actualización formal de la descripción del puesto o de diseño organizacional del mismo. La delimitación de esta forma responde a la intención de analizar justamente cómo las derivaciones de funciones impactan la misma coherencia administrativa. Se elige no tratar los casos generales de cambios de organización más amplios, sino aquellos casos específicos en donde la movilidad funcional opera como práctica habitual dentro de la gestión, para el presente estudio, tres trabajadores. De esta manera, se evita ampliar el objeto de estudio; por ejemplo, la unidad de análisis queda íntimamente ligada a la distancia entre la formalización y la aplicación en la práctica. De esta manera se pone de manifiesto la coherencia del problema central.

La selección de esta unidad de análisis tiene que ver con el deseo de estudiar la movilidad funcional en su expresión práctica, es decir, en la forma en que esta se presenta dentro de la organización más allá de lo que se puede regular de manera normativa. El estudio de estos casos permitirá captar la posible distancia que pueda existir entre la estructura formal del diseño organizacional y las funciones efectivamente desempeñadas dentro del desarrollo cotidiano de las actividades. De este modo, el estudio se orienta al reconocimiento de cómo las decisiones administrativas que se relacionan con la distribución de tareas pueden generar configuraciones implícitas del trabajo que alteran la estructura de la organización sin que estas alteraciones se formalicen o institucionalicen.

La delimitación temporal para el año más reciente garantiza que las experiencias que se revisan correspondan a dinámicas organizacionales que estén presentes en la actualidad, y ayuda a identificar los nuevos patrones de la aplicación de la movilidad funcional. Escoger esta unidad de análisis permite revisar de qué manera se justifican las reasignaciones administrativamente y cómo estas afectan la claridad de las responsabilidades; de este modo, permite un análisis de la práctica administrativa concreta y no de la práctica hipotética, y asegura que el análisis mantenga

el foco en la forma de la mala ejecución de la movilidad funcional, lo que a su vez asegura la coherencia de los métodos, centrándose en el núcleo estructural del problema.

Estrategia metodológica y criterios de selección

La investigación se desarrolla mediante una estrategia metodológica de estudio de caso, dado que el interés del estudio se centra en analizar un fenómeno organizacional determinado dentro de su contexto institucional concreto. El estudio de caso permitirá la revisión de los procesos administrativos que solo adquieren sentido dentro de la realidad organizativa en que se dan. En esta línea, la movilidad funcional es una práctica administrativa que no puede comprenderse fuera del contexto organizacional en el que se aplica, pues sus consecuencias dependen de la formalización que adquiere la estructura organizativa, de los mecanismos de gestión interna y de las decisiones administrativas que condicionan la distribución del trabajo dentro de la empresa.

Desde esta perspectiva, el estudio de caso proporciona la posibilidad de observar cómo la movilidad funcional se convierte en un fenómeno organizacional situado, teniendo en cuenta cómo las reasignaciones de funciones suceden en la práctica administrativa cotidiana y qué resultados tienen en la configuración del trabajo en la organización. Esta forma de investigar es sumamente relevante para el estudio de los fenómenos en los cuales los límites entre la estructura organizativa formal y las prácticas administrativas efectivas no siempre existen de una manera clara. De esta manera, el estudio de caso permite observar la posible brecha entre el diseño organizacional formal y las dinámicas operativas que emergen en la gestión diaria de la empresa.

De conformidad con la estrategia metodológica previamente expuesta, la elección de los participantes se realizará mediante criterios de pertinencia analítica, con los cuales se pretende identificar casos que proporcionen la posibilidad de comprender de un modo profundo el fenómeno en cuestión. Desde este enfoque, se seleccionará a los trabajadores que en el transcurso del último año hayan experimentado procesos de reasignación de funciones en el marco de la organización, con la particularidad de que esas modificaciones no vayan acompañadas de la correspondiente actualización formal de la descripción de cargo. Dicho criterio permite ir a la búsqueda de casos en los que la movilidad funcional venga trasladada a

situaciones de la función administrativa del trabajo que se han transformado cuando estas no estén formalizadas en el diseño organizativo.

Figura 1

Proceso metodológico del estudio



Nota: La figura presenta esquemáticamente la forma en que se articula el diseño metodológico, la recolección de la información y el análisis cualitativo que se ha realizado con respecto al estudio de la movilidad funcional como práctica organizacional situada.

Técnicas e instrumentos de recolección

El procedimiento de recolección de información se llevará a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los trabajadores que se seleccionen como muestra de estudio. Esta herramienta permite indagar en profundidad las vivencias laborales que han tenido los participantes, pero también la forma en que se han incorporado los procesos de movilidad funcional en el día a día de la organización. A diferencia de instrumentos más estructurados, la entrevista semiestructurada permite una entrada más directa en la superficie del fenómeno en estudio, dejando que los participantes describan las circunstancias en las que se produjeron los

cambios en sus responsabilidades laborales y las interpretaciones que atribuyen a dichas transformaciones.

La guía de entrevista se estructurará tomando como base el conjunto de categorías analíticas que provienen del marco conceptual de investigación. Estas categorías incluyen la formalización normativa del puesto, el diseño organizacional del cargo, la forma en que son gestionadas las reasignaciones funcionales, la claridad de roles que está implícita en la estructura organizativa, etc. Las categorías analíticas descritas ayudan a orientar el discurso en torno a las temáticas relevantes del fenómeno investigado y dan garantía de que la información obtenida esté directamente relacionada con los objetivos de estudio y con las preguntas de investigación planteadas.

Asimismo, se incorporarán preguntas con el objetivo de recoger la percepción de la estabilidad organizacional de los trabajadores y la forma en que las reasignaciones de funciones pueden influir en su interpretación del rol que desempeñan dentro de la empresa. Este aspecto resulta relevante para analizar los efectos que la movilidad funcional puede tener en la predisposición de los trabajadores a permanecer en la organización. Así, la estructura de la entrevista puede articular el análisis de las prácticas administrativas con las experiencias laborales de los trabajadores, favoreciendo así la comprensión del fenómeno investigado.

Procedimiento

La información conseguida a través de las entrevistas será analizada a través de un proceso de análisis cualitativo orientado a identificar patrones interpretativos conectados con la movilidad funcional dentro de la organización. Este proceso consiste en la recolección de relatos de los participantes para llegar a entender cómo se relatan las reasignaciones de funciones, cómo se justifican administrativamente y cuáles son sus implicaciones en la configuración del trabajo dentro de la estructura organizacional. El análisis se orientará a identificar las dinámicas por las cuales las variaciones en las funciones laborales se integran en la práctica de la rutina organizativa, permitiendo identificar eventuales tensiones entre el diseño organizativo formal y la forma en que las funciones se desarrollan en la operación rutinaria de la empresa.

Con el propósito de estructurar la lectura y comprensión de la información, se recurre a categorías analíticas que emergen del marco conceptual de investigación, tales como la formalización del puesto, la delimitación de las responsabilidades, la claridad del rol o la configuración organizativa del trabajo. Las categorías mencionadas van a permitir clasificar la información obtenida y dar cuenta de las relaciones entre las prácticas administrativas que se han podido verificar y las dinámicas organizativas que los sujetos entrevistados describen. A partir de este proceso se buscará examinar cómo las reasignaciones de funciones pueden incidir en la forma en que los trabajadores interpretan su rol dentro de la organización y cómo estas dinámicas pueden tener un peso en la interpretación de la estabilidad institucional.

El análisis también permitirá reconocer aspectos emergentes que no pertenecen en un principio a las categorías teóricas del estudio. Este procedimiento es particularmente importante en las investigaciones cualitativas, dado que las vivencias que se aportan a través de los sujetos de investigación pueden suponer un conocimiento adicional para la comprensión del fenómeno que se investiga. Por lo tanto, el análisis se irá llevando a cabo mediante un proceso interpretativo con el que se articulan las categorías teóricas del estudio y las evidencias empíricas que proceden de las entrevistas, lo que implica una comprensión de la movilidad funcional como una práctica administrativa situada dentro de un contexto organizacional específico.

Estrategia de análisis

El análisis de la información se pondrá en marcha a través de un procedimiento de codificación cualitativa que está diseñado para tener la capacidad de reconocer patrones interpretativos dentro de las narrativas de los participantes. Este procedimiento permitirá ver de qué forma se representan las reasignaciones de funciones en el interior de la organización y de qué manera estas transformaciones se relacionan con la configuración del trabajo y con las dinámicas administrativas de la empresa. En conexión con el enfoque cualitativo del estudio, el análisis no gira en torno a probar una hipótesis predeterminada, sino que está orientado a entender el fenómeno que se investiga tomando como punto de partida las experiencias y las percepciones que los participantes expresan. De este modo, el problema de investigación sirve como una declaración de la orientación del análisis inicial de la exploración del fenómeno, a la

vez que se reconoce que pueden emerger al cabo del trabajo empírico dimensiones que ayudan a incrementar la comprensión del objeto de estudio.

El proceso analítico se llevará a cabo a través de un primer momento de codificación abierta, donde se procederá a revisar las transcripciones de las entrevistas con el objetivo de identificar los conceptos y las relaciones que se encuentran en los discursos de los sujetos entrevistados. Luego se procederá a un segundo momento de codificación axial, orientado a establecer relaciones entre los conceptos identificados, permitiendo agruparlos en categorías analíticas que reflejen las dinámicas organizacionales relacionadas con la movilidad funcional. Esta estrategia permite organizar la información empírica y reconocer de qué manera las diferentes experiencias que cuentan los participantes se asocian Sybing (2025), a procesos administrativos más amplios que se llevan a cabo en la organización.

Finalmente, el análisis también incluirá el proceso de integración interpretativa afín a lo que la literatura metodológica denomina codificación selectiva, orientado a la identificación de una categoría central, la cual pueda ayudar a articular el resto de las categorías emergentes (Varela y Sutton, 2021). Para ello, el trabajo consistirá en desarrollar sus propiedades y sus dimensiones en función de su relación con las otras categorías y en la construcción de patrones interpretativos que hagan posible un entendimiento de las condiciones en las cuales los fenómenos analizados se producen, se reproducen o se modifican. En esta etapa se indagarán las relaciones entre las categorías, por lo que se buscará otorgar sentido a las reasignaciones de funciones como práctica administrativa en Carvajal Soluciones de Comunicación. Asimismo, se facilitará la actividad de articular las actividades emergentes a su vez con el marco conceptual de la investigación, lo que derivará en una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio. También se ha de señalar que el proceso de investigación puede propiciar la emergencia de dimensiones del problema que no estaban consideradas al principio de la investigación.

En coherencia con este proceso de integración analítica, en la Figura 2 se muestra el esquema del proceso de análisis cualitativo por codificación donde se sintetiza la secuencia metodológica que sirve para el tratamiento de la información. La figura permite visualizar la articulación progresiva entre la base empírica y las fases de codificación, lo que nos permite comprender su carácter interdependiente en el proceso interpretativo. De este modo, se hace

explicita la transición desde la identificación inicial de conceptos hasta la consolidación de una categoría central explicativa. Asimismo, el esquema muestra cómo el análisis cualitativo va más allá de una organización descriptiva de datos hacia la construcción de sentido. Dentro de este marco, la segunda fase de integración con el referente teórico se ve como un momento constitutivo del análisis, por lo que la figura refleja la lógica analítica que orienta la comprensión del fenómeno estudiado. De este modo, se reafirma el carácter procesual del análisis cualitativo adoptado y, finalmente, se muestra cómo este recurso ha permitido consolidar una lectura del proceso investigativo, evidenciando la coherencia interna de la estrategia de análisis puesta en marcha.

Figura 2

Proceso de análisis cualitativo basado en codificación



Nota: El esquema se fundamenta en el procedimiento de codificación de la teoría fundamentada de Varela y Sutton (2021), adaptado al enfoque analítico del presente estudio.

Consideraciones éticas

La investigación se llevará a cabo con la sujeción a los principios éticos que rigen los estudios académicos con la participación de personas, por lo que se garantizará la

confidencialidad y el uso responsable de la información que se obtenga durante el proceso de investigación. A este efecto, se adoptarán medidas para proteger la identidad de las personas participantes y evitar la entrega de datos que permitan su identificación, directa o indirecta. Así, en el momento de presentar los resultados no se incluirán nombres propios ni cargos específicos, ni ningún otro dato que pueda asociar las opiniones expuestas con personas concretas de la organización, cuando sea necesario también se podrá presentar, en función de la confidencialidad, alguna información contextual del entorno organizativo de forma general o ligeras alteraciones descriptivas, para evitar el reconocimiento de los participantes o áreas específicas por terceras personas.

Antes del desarrollo de las entrevistas, se mantendrá una conversación en la que los participantes tendrán la oportunidad de que se les explique con detalle el objetivo de la investigación, el uso académico de la información que se obtenga, así como las condiciones bajo las cuales se desarrollará su participación. Los trabajadores serán informados de que la participación en la investigación es voluntaria y que la información que ofrezcan para la misma será tratada con confidencialidad y usada únicamente con fines investigativos. Para poder formalizar su participación, se les enviará un consentimiento informado (ver Anexo B) a sus correos electrónicos en el que se expondrán los objetivos de la investigación, las condiciones del manejo de la información y los derechos de los participantes. Una vez revisado el documento, los participantes podrán manifestar su aceptación mediante respuesta en dicho formato de confidencialidad y reenviada vía correo electrónico, quedando constancia de su autorización para participar en la investigación. La investigación garantizará a los participantes la posibilidad de expresar libremente sus opiniones sin que eso lleve a establecer ninguna consecuencia en el ámbito laboral; adicionalmente, se velará por que los participantes tengan la autonomía total de desistir en cualquier momento de la investigación.

Finalmente, el manejo de información que se obtenga durante el desarrollo de la entrevista se aplicará bajo criterios de responsabilidad académica y de respeto por los datos que se hayan obtenido. El uso de las entrevistas y de los registros del trabajo de campo se limitará únicamente a la investigación y se guardarán en una base de datos durante el proceso del estudio; en el informe final se priorizará la presentación analítica de los resultados de la investigación, evitando incluir datos que puedan generar interpretaciones que afecten innecesariamente a los

participantes o a la organización en estudio. El tratamiento de la información obtenida durante el proceso de investigación se realizará de acuerdo con los principios que enmarca la normativa colombiana de protección de datos personales, y cuyas directrices se encuentran en la Ley 1581 de 2012 (Ley 1581, 2012) y el Decreto 1377 de 2013 (Decreto 1377, 2013). Así, el uso de los datos obtenidos mediante las entrevistas solo tiene la finalidad académica y de investigación, en el marco de la aplicación de los principios de confidencialidad, de finalidad y de autonomía de los participantes, así como de la protección del contexto organizacional en el que se desarrolla el estudio.

Análisis y discusión de resultados

Este apartado se configura como la parte central de la interpretación de la investigación. La interpretación no se remite a una mera descripción sistemática de los datos tratados en las entrevistas semiestructuradas, sino que busca construir una interpretación de segundo orden, una lectura que trascienda lo que las personas han dicho para articular lo que los datos, en su conjunto, revelan respecto al fenómeno de la movilidad funcional informal abordado en coyunturas de reestructuración organizacional. Para ello, el análisis se apoya en los principios metodológicos de la teoría fundamentada en su versión constructivista, esto es, una propuesta epistemológica que entiende que no hay categorías analíticas que ya están en los datos, sino que las categorías emergen del trabajo de interpretación de la investigación con el material empírico (Birks & Mills, 2023; Thornberg & Charmaz, 2019). Esta forma de entender la investigación implica que el conocimiento que se produce no es el reflejo neutral de una realidad objetiva, sino una construcción situada, reflexiva y argumentativa responsable, en la cual el investigador juega un papel activo en la producción del sentido del material (Foley et al., 2021)

Este apartado se desarrolla atendiendo al proceso analítico que lo conforma, el cual es, por definición, iterativo y no lineal. En contraste con la lógica de los enfoques deductivos que van de las categorías teóricas previamente definidas a los datos, la lógica que orienta a la construcción de la teoría fundamentada constructivista obliga a un ir y venir entre los datos, los códigos emergentes y las categorías conceptuales que se están elaborando. Esta circularidad no se debe entender como un límite de la metodología; es el mecanismo del cual la teoría toma forma con densidad y rigor desde el material que se va utilizando (Thornberg & Charmaz, 2019).

Por lo tanto, el proceso analítico opera a través de niveles de abstracción progresiva, codificación abierta, axial y selectiva, que no se comportan como etapas sucesivas y cerradas, sino como operaciones que se retroalimentan iterativamente durante todo el proceso analítico (Birks & Mills, 2023). Esta lógica resulta especialmente indicada para dar cuenta de fenómenos organizacionales informales y a la vez procesuales, como la movilidad funcional no estructural, cuya descripción demanda atender tanto a los mecanismos de su implementación como a los efectos que esta produce sobre la experiencia subjetiva de los trabajadores (Adamovic, 2023; Parker et al., 2022).

El apartado se organiza en dos bloques analíticos con funciones diferenciadas y complementarias. En el Bloque I se lleva a cabo el análisis individual de cada uno de los tres casos entrevistados. Cada caso es tratado como una unidad de sentido autónoma: se organiza de forma temática la entrevista con sus fragmentos de mayor representación, así como, a continuación, se elabora la síntesis analítica del caso, se extraen y analizan los fragmentos de mayor densidad interpretativa, se identifican patrones emergentes específicos del caso, se lleva a cabo la apertura de la codificación mediante una table de códigos y se trabaja la codificación axial con su categoría central, subcategorías y relaciones causales. Esta decisión de tratar cada uno de los casos de forma aislada se enmarca en una consideración metodológica precisa: la singularidad de cada experiencia organizacional no debe desaparecer en categorías integradoras prematuramente antes de que sus especificidades hayan sido suficientemente examinadas. La investigación cualitativa contemporánea ha afirmado que la comparación de casos es capaz de dar cuenta del conocimiento válido, siempre y cuando se haya llegado a este solamente después de que los casos hayan sido comprendidos en sus propios términos, es decir, respetando la granularidad semántica de la narrativa de cada uno de ellos antes de proceder a su integración (Foley et al., 2021; Kniffin et al., 2021).

En el bloque II se efectúa un salto cualitativo, es decir, se da paso a la integración analítica. En el bloque I prevalece una cierta prioridad metodológica que es la defensa de la especificidad fenomenológica y el respeto por la narrativa particular de cada sujeto. En este bloque, el interés analítico se destina a la construcción de una teoría sustantiva, pues el análisis es transversal. En función de los principios de la Teoría Fundamentada Constructivista (Bryant & Charmaz, 2019), se avanza hacia la síntesis de los tres casos en torno a la profundización de

regularidades sistémicas, secuencias de intensidad y mecanismos causales que superan a las trayectorias individuales. El objetivo de esta fase no consiste, en cualquier caso, en replicar lo que ya se ha estado hallando respecto de los hallazgos singulares, sino en elevar el nivel de abstracción categorial hasta alcanzar la saturación necesaria para poder explicar la arquitectura organizacional como tal.

El análisis comparativo sistemático permite constatar que los fenómenos observados, que no se limitan a contingencias aisladas, son, al contrario, un patrón recursivo de funcionamiento que adquiere la plena inteligibilidad que le confiere una lógica institucional articulada sólo mediante la lectura de su serie correspondiente. De esta forma, el bloque II transita desde la descripción de la experiencia vivida hacia la teorización de la lógica institucional que, de manera recurrente, la produce y sostiene.

Bloque I Análisis individual por caso

Entrevista sujeto 1

Síntesis analítica del caso

En la entrevista del sujeto 1 se encuentra una experiencia organizacional marcada por un tipo de movilidad informal que no se puede comprender solo como una reestructuración empresarial puntual, sino como la manifestación de una lógica organizacional más profunda: la de una institución que gestiona sus contingencias operativas a través de la redistribución silenciosa de responsabilidades operativas sobre quienes menos poder tienen para resistirla. El fenómeno que articula la historia del sujeto no es el incremento de la función en sí misma, si bien lo es y está documentado y asegurado, sino la forma en la que el incremento de la función se produce, sin consulta, sin negociación, sin formalización y, lo que es a destacar, sin reconocimiento posterior. Esta distinción entre el qué y el cómo de la movilidad funcional es decisiva analíticamente y recorre la totalidad del discurso del entrevistado como hilo conductor de su percepción de injusticia y de su deterioro motivacional progresivo. La literatura reciente ha advertido que la movilidad funcional es comprendida como una herramienta de gestión legítima siempre que se articule mediante un diseño organizacional estructural concreto; en otro caso, la redistribución funcional deja de ser un instrumento adaptativo y comienza a tensionar la estructura formal de la organización desde adentro (Alandanosi et al., 2024; Gaude et al., 2022).

El sujeto ilustra cuatro episodios de movilidad funcional a lo largo de su vínculo aproximado de dos años. Una movilidad funcional coincide con el desarrollo de un proyecto organizacional de gran escala que demanda apoyo operativo de múltiples colaboradores, incluidos trabajadores cuyas funciones son de naturaleza administrativa. En ese momento, el sujeto no experimenta resistencia activa: la narrativa es la del apoyo colectivo ante la necesidad empresarial legítima, y la disposición colaborativa es genuina. Sin embargo, con el paso del tiempo la interpretación de aquel episodio varía. Lo que en aquel momento fue leído como compromiso institucional se sondea retrospectivamente como trabajo no reconocido: jornadas extra corporativas, funciones ajenas al rol, esfuerzo acumulado que no fue formalizado, que no quedó reconocido. Esta interpretación no es en absoluto la expresión de una amargura posterior, sino que es la expresión de un proceso cognitivo maduro: el sujeto sabe, con una distancia temporal, que la organización usó el discurso de la necesidad compartida para obtener un esfuerzo adicional, pero no del coste de reconocerlo. Este episodio se vincula, claramente, con lo que Yin et al. (2026) llaman *Task illegitimacy*: aquellas que son percibidas por el trabajador como ajenas a su rol y desprovistas de la justificación organizacional suficiente.

La evidencia empírica de estos autores demuestra que la exposición a tareas no legítimas activa el *breach* del contrato psicológico como mecanismo mediador, llegando a explicar el 64,8% del efecto total sobre la intención de salida de la organización. Los tres episodios siguientes, producidos en el contexto de un recorte de personal, carecen incluso de la cobertura retórica del proyecto colectivo: las funciones son asignadas de manera abrupta, en el transcurso de una misma semana, sin consulta previa, sin tiempo de formación, y sin que mediara ningún tipo de negociación sobre la carga laboral existente. El contraste entre los cuatro episodios, además de ser narrativo, es analíticamente revelador. Muestra una organización que, cuando las posibilidades lo permiten, envuelve la imposición en el lenguaje de la colaboración y que, cuando no, prescinde incluso de ese envoltorio.

La comunicación emerge en este caso como el núcleo interpretativo dominante del discurso. No es el malestar del sujeto el que se organiza en torno a la carga laboral adicional que el sujeto sí considera real pero manejable, sino alrededor del modo en el que esa carga laboral ha sido comunicada e impuesta. Una llamada telefónica un viernes a las seis de la tarde, reuniones convocadas sin antelación, responsabilidades asignadas en ausencia del sujeto: estos no son

detalles anecdóticos, sino los vectores a través de los cuales el sujeto evalúa la calidad de la relación con la organización. Cuando el trabajador percibe que el contenido del cambio es inevitable, es decir, que las funciones deben ser redistribuidas porque alguien se fue y la organización no reemplazará ese puesto, el único espacio de evaluación posible es el del trato del que ha sido objeto en la movilidad. La forma se convierte en el principal indicador del reconocimiento y respeto.

Este desplazamiento evaluativo del contenido hacia el proceso ha sido conceptualizado en la literatura de justicia organizacional como una característica de la dimensión interaccional: cuando los trabajadores no tienen poder de negociación sobre el qué del cambio, la calidad del trato interpersonal durante el proceso se convierte en el indicador primario a través del cual se evalúa la legitimidad de la decisión de la organización (Cropanzano et al., 2021; Gong et al., 2022). En este sentido, la comunicación informal, la falta de consulta y la negación de la práctica de negarse configuran una experiencia de injusticia interaccional que el sujeto nombra con definición y repetidamente a lo largo de toda la entrevista.⁵ Esta dimensión es especialmente relevante porque, como señala la investigación organizacional reciente, se deduce que los procedimientos percibidos como injustos no solo deterioran la percepción de este cambio concreto, sino que deterioran el contexto psicológico general que da pie a la implicación del trabajador con la organización (Gong et al., 2022)

Asociada a esta dimensión comunicativa aparece una forma muy concreta de presión que merece un análisis propio: la presión identitaria por lealtad organizacional. Con claridad, el sujeto expone que no asumir funciones adicionales no era realmente una opción, no porque existiera una prohibición expresa, sino porque el rechazo habría sido interpretado como falta de colaboración con la empresa. Esta observación revela un mecanismo de control implícito que actúa sobre la identidad del trabajador: la organización convierte la disponibilidad en virtud y la resistencia en deslealtad, por lo que el consentimiento no se produce por acuerdo voluntario, sino por la gestión del riesgo reputacional. Este mecanismo es especialmente sofisticado porque no

⁵ Como puede observarse en la matriz de codificación abierta correspondiente al sujeto 1 (consulte el Anexo D), surgen códigos que evidencian ausencia de consulta, imposición organizacional y presión implícita de colaboración.

requiere de la coerción directa, sino que opera mediante la internalización de las normas de colaboración que el sujeto mismo acciona para evaluar su propia conducta.

El resultado es que el trabajador acepta funciones que no le corresponden, presumiendo, al menos en ese instante, que está tomando una decisión libre. La libertad, en estas circunstancias, es una libertad formalmente disponible pero prácticamente inaccesible. La investigación reciente sobre flexibilidad funcional en entornos competitivos ha señalado que la normalización de la movilidad como respuesta permanente a las contingencias organizacionales lleva a que la predisposición del trabajador sea explícitamente concebida por él mismo bajo la forma del atributo del rol esperado, y no como un esfuerzo extraordinario que merece reconocimiento (Gaude et al., 2022; Beltrán Martín et al., 2021). Cuando esta normalización se instala, el consentimiento se construye más sobre la presión social acumulada que sobre la voluntad individual.

A nivel estructural, la entrevista expone una organización que modifica su funcionamiento real sin transformar su arquitectura formal.⁶ El organigrama, los perfiles de cargo y las líneas de autoridad documentadas no reflejan la distribución efectiva de funciones ni las relaciones reales de supervisión que operan en la práctica. El sujeto describe con claridad que, tras la redistribución funcional, pasó a reportar simultáneamente a dos sujetos: a su jefe de línea original y a otra persona responsable de los nuevos procesos asignados y que no figuraba formalmente como su superior jerárquico. Esta situación permite ejemplificar con claridad la diferencia que existe entre redistribución de funciones y su sustitución de autoridad tal como Alandanosi et al. (2024) ilustran; mientras que la primera implica la reasignación de tareas dentro de la misma estructura jerárquica, la segunda supone una transferencia de autonomía decisional y responsabilidad con impacto directo sobre los niveles de poder y rendición de cuentas.

En el caso del sujeto 1, se dan ambos fenómenos al mismo tiempo y sin formalización: la redistribución de funciones y la fragmentación de la autoridad. No obstante, no se producen modificaciones en la arquitectura organizacional. El trabajador queda atrapado en una zona de

⁶ Esta interpretación se articula con categorías axiales vinculadas al desdibujamiento del rol y la fragmentación estructural identificadas durante el proceso de codificación (véase Anexo D).

ambigüedad jerárquica en la que las funciones se expanden, pero los derechos organizacionales asociados a ellas, claridad sobre a quién reportar, criterios de evaluación, protocolos de decisión, no se actualizan en consecuencia. La investigación empírica llevada a cabo por Melaletsa et al. (2023) sobre situaciones de alteraciones de la estructura, junto a las modificaciones no formalizadas, produce de forma sistemática ambigüedad de rol, fallos en la comunicación y percepción de descoordinaciones organizativas, generando más incertidumbre que adaptación, de forma que sin mecanismos de gestión del cambio, el trabajador no solo tiene que reaccionar sino que la redistribución funcional sin gobernanza estructural genera una nueva capa de complejidad que el trabajador debe gestionar individualmente y sin recursos institucionales para ello.

La conexión entre estas perspectivas dio lugar al descubrimiento de una estructura relacional más compleja entre los mecanismos organizacionales de reasignación funcional y sus efectos subjetivos en el trabajador. Tal como puede apreciarse en la matriz de codificación axial del caso (ver Tabla 1 Relaciones causales emergentes entre reasignación funcional y transformación del vínculo laboral), las categorías emergentes no se relacionan de manera aislada, sino que son parte de una secuencia organizacional independiente.

Tabla 1

Relaciones causales emergentes entre reasignación funcional y transformación del vínculo laboral

Categoría axial central		
Movilidad funcional no normalizada como consecuencia de la reestructuración organizacional y su impacto en el vínculo laboral		
Subcategorías relacionadas con sus roles en el paradigma de codificación		
Subcategoría	Rol en el paradigma	Nombre ajustado recomendado
Comunicación informal	Mecanismo activador	Informalidad comunicativa en la asignación de funciones
Sobrecarga funcional	Efecto inmediato	Sobrecarga funcional por acumulación de roles
Ambigüedad de rol	Efecto inmediato	Ambigüedad funcional y jerárquica
Doble supervisión	Efecto inmediato	Fragmentación de la autoridad supervisora
Aprendizaje empírico	Estrategia individual	Autogestión del conocimiento ante vacío institucional
Permanencia instrumental	Consecuencia final	Anclaje laboral instrumental
Invisibilización del esfuerzo	Consecuencia relacional	Invisibilización del esfuerzo adicional
Presión identitaria	Mecanismo activador	Presión identitaria por lealtad organizacional

Relaciones causales
La reestructuración organizacional opera como condición causal efectivizadora de una redistribución improductiva, la cual, mediada por informalidad comunicativa y presión identitaria, produce a un tiempo: (1) ambigüedad funcional y jerárquica, (2)

sobrecarga funcional y (3) fragmentación de la autoridad supervisora. Todo ello es tratado individualmente, mediante la forma del aprendizaje empírico y la adaptación progresiva. En forma colectiva, se trata del deterioro de la percepción de la justicia organizacional, la generación de invisibilización del esfuerzo y el deterioro del contrato psicológico. Como última consecuencia, el individuo reconfigura su relación con la organización hacia una permanencia de tipo instrumental, sustancial en costes de salida y no en forma de identificación afectiva.

La secuencia relacional que hemos hallado en el proceso de codificación axial no solo nos ayuda a entender de qué manera se van reorganizando las funciones dentro de la estructura, sino también de qué manera estas dinámicas van influyendo en las expectativas subjetivas que mantienen el vínculo laboral. Así, en este caso, la progresiva acumulación de informalidad comunicativa, ambigüedad funcional y falta de reconocimiento va dando forma al contexto relacional desde el que va a deteriorarse el contrato psicológico del trabajador.

El contrato psicológico del individuo, entendido como el conjunto de creencias individuales sobre las obligaciones recíprocas implícitas entre el trabajador y la organización, construidas a partir de las expectativas que contiene el intercambio laboral y las experiencias concretas de la relación (Griep et al., 2022), en el caso que analizamos sufre lo que la literatura denomina *breach*: la percepción de que la organización no ha cumplido con lo que implícitamente se comprometió a ofrecer. Este incumplimiento no se produce en el ámbito del contrato formal, sino en el de las expectativas relacionales y de desarrollo profesional: el sujeto esperaba crecer dentro de su área de especialización, asumir progresivamente funciones complejas, así como ser considerado un colaborador cuya capacidad de carga laboral merecía consideración. Lo que encontró fue una acumulación de funciones operativas percibidas como inferiores a su perfil, asignadas sin consulta previa y sin reconocimiento.

La investigación reciente confirma que el *breach* no es un elemento delimitado sino un proceso interpretativo que se construye de acuerdo con el contexto y con la experiencia relacional acumulada del trabajador (Griep et al., 2022), lo que explica por qué el primer episodio de movilidad funcional no fue inicialmente percibido como incumplimiento y solo lo fue con el paso del tiempo. Añaden, de otro lado, Abdalla et al. (2021) que el *breach* no predice rotación directamente en situaciones de crisis, sino que lo hace a través de variables intermedias, como el agotamiento emocional o la desconfianza organizacional, lo que introduce una lectura más matizada del fenómeno: el *breach* no conduce forzosamente a la salida, sino que puede producir situaciones de estabilidad aparente acompañadas de deterioro relacional progresivo. Esta trayectoria es la que mejor capta la experiencia del sujeto 1.

Finalmente, el vínculo organizacional del sujeto se reconfigura a lo largo del tiempo hacia una forma de permanencia que no es afectiva, sino principalmente instrumental. Conway y Clinton (2024) muestran cómo el *breach* del contrato psicológico puede activar trayectorias contrarias al tipo de compromiso organizacional: por un lado, produce un efecto negativo sobre el compromiso afectivo y, por el otro, incrementa el de continuidad, dando lugar a una permanencia instrumental en lugar de una salida efectiva. Esta es precisamente la dinámica que se presentó en el sujeto 1: el deterioro del vínculo emocional con la organización no produce ruptura, sino un desplazamiento del tipo de compromiso que sostiene la permanencia. El sujeto permanece porque los costos de salida, comenzar de nuevo en otro entorno, perder la estabilidad acumulada, atravesar un proceso de adaptación, superan en su evaluación los beneficios de irse, lo que permite entender el concepto de job embeddedness como entramado de vínculos estructurales y sociales que condicionan la permanencia por encima de la satisfacción o del compromiso afectivo (Liu et al., 2024).

El ambiente laboral entre compañeros, la estabilidad económica y el costo de la transición funcionan como anclajes que mantienen al sujeto dentro de la organización sin que esta haya construido activamente ese vínculo, Gelencsér et al. (2023) han realizado estudios que han confirmado que el compromiso es continuo y no afectivo: el sujeto permanece, ejecuta sus funciones y mantiene relaciones laborales satisfactorias con sus pares, pero su energía organizacional se ha desplazado de la identificación hacia mantener un malestar del que ha aprendido a convivir con la permanencia en la organización. Una organización retiene a sus trabajadores solo con base en esta función; no está construyendo capital humano comprometido, sino que está acumulando una deuda de motivaciones que se puede expresar en la pérdida de desempeño, en desconexión o en rotación en el momento en el cual el coste para irse es menor. El sujeto 1 encarna con precisión esta condición; funciona, pero no como un activo motivado; funciona como alguien que ha aprendido a habitar una organización que no le dio lo que esperaba y que permanece en ella porque el mundo exterior no le ofrece garantías suficientes para arriesgarse a salir.

Patrones emergentes del caso – Sujeto 1

Los cinco patrones que se verán a continuación no son categorías descriptivas extraídas de una lectura muy superficial del material empírico que suponemos, sino regularidades analíticas surgidas del trabajo de codificación que llevamos a cabo en los apartados previos. La identificación de esos cinco patrones responde a una pregunta concreta: ¿qué se repite en la experiencia del sujeto 1 con suficiente consistencia como para no poder atribuirse a la particularidad del episodio, sino a la lógica del sistema organizacional que lo produce? Y esta respuesta queda lejos de ser un fragmento aislado de la entrevista, encerrado de forma inconexa, en la manera en que se encadenan entre sí y en los efectos constantes que producen sobre el trabajador y su vínculo con la organización. Es precisamente esa dimensión, la recurrencia estructural del fenómeno, lo que la siguiente (véase la Tabla 3) busca hacer visible de manera simultánea y sistemática.

Para ello, cada patrón es presentado no solo con su descripción y sus implicaciones, sino con su posición dentro de una cadena causal que articula los cinco patrones en una secuencia organizativa coherente; esta visión secuencial lleva a entender que el fenómeno de la movilidad funcional informal no actúa como una mera agregación de las problemáticas sino que se trata de una lógica del mundo relacional cuyos efectos se acumulan y se potencian mutuamente a lo largo del tiempo (Gaude et al., 2022; Melaletsa et al., 2023; Alandanosi et al., 2024).

Tabla 2

Secuencias organizacionales recurrentes identificadas en el caso

Patrón identificado	Mecanismo generador	Implicación organizacional	Efecto sobre el trabajador	Posición en la cadena causal	Referentes teóricos
1. Normalización de la informalidad	Ausencia de protocolos formales de redistribución funcional. La organización gestiona contingencias operativas sin activar mecanismos de gobernanza estructural	La informalidad deja de ser una excepción y se convierte en el modo habitual de gestión del cambio funcional. No se requiere justificación, negociación ni compensación.	El trabajador incorpora la informalidad como condición esperada del entorno laboral, ello va desprovisto de su capacidad de resistencia frente a futuras asignaciones que tiene que asumir.	Patrón fundante. Habilita todos los demás sin normalización de la informalidad, los patrones 2, 3, 4 y 5 no tendrían condiciones estructurales para operar.	Gaude et al. (2022), Alandanosi et al. (2024); Melaletsa et al. (2023)
2. Sobrecarga legitimada por contingencia	El discurso sobre la necesidad empresarial refiere la ampliación funcional como una	La contingencia hace las veces de legitimador perenne de la movilidad	Presión por identidad; el rechazo aparece como deslealtad. El	Consecuencia de 1 y amplificador del patrón 3. La normalización de la	Melaletsa et al. (2023); Alandanosi et al. (2024);

	colaboración perentoria. La apelación a la supervivencia organizativa desplaza la carga moral hacia el trabajador.	funcional sin costes administrativos para la organización.	consentimiento se construye por riesgo reputacional, no por el reconocimiento de un pacto voluntario.	informalidad hace posible que la contingencia actúe de legitimador; la sobrecarga producida alimenta el desvanecimiento del rol.	Cropanzano et al. (2021)
3. Desdibujamiento progresivo del rol	La redistribución sin formalización hace posible que no se establezca el papel reconfigurado. El desdibujamiento se lleva a cabo en dos dimensiones simultáneas: funcional (qué hace) y jerárquica (a quién responde)	Ambigüedad funcional crónica y fragmentación de la autoridad supervisora; disconformidad entre la estructura declarada y la estructura operante.	El trabajador va perdiendo la claridad acerca de sus funciones, sus criterios de evaluación y sus líneas de autoridad; la ambigüedad se hace condición mantenida y no episódica.	Producto del patrón 1 y 2; condición del patrón 4 y 5. De no haber desdibujamiento del rol, el deterioro del contrato psicológico sería, en mayor medida, localizable y cuestionable.	Melaletska et al. (2023); Alandanos et al. (2024); Cropanzano et al. (2021)
4. Permanencia instrumental - adaptativa	El compromiso afectivo se restringe y sufre deterioro, pero los costos para la salida (estabilidad económica, costes de transición, clima entre pares) son superiores a los beneficios que las personas obtienen al marcharse.	La organización absorbe personas sin construir un compromiso afectivo. La permanencia se sostiene sobre barreras para salir y no sobre el valor que la organización les pueda ofrecer.	En este nuevo vínculo organizacional queda reconfigurado: el individuo permanece dentro de la organización por un cálculo de riesgo de salida y no por una identificación con ella. Un compromiso de continuidad sustituye funcionalmente al compromiso afectivo.	Consecución acumulada de los patrones 1, 2 y 3. Es la culminación de la cadena: cuando la informalidad se naturaliza, la sobrecarga se hace legitimada y el rol se demuestra difuso, la permanencia va perdiendo su carga motivacional.	Conway & Clinton (2024); Gelencsér et al. (2023); Liu et al. (2024)
5. Centralidad de la comunicación como indicador de justicia	Cuando el trabajador no tiene capacidad negociativa sobre el contenido del cambio, reorienta su valoración de la justicia hacia la manera en que se gestiona la comunicación o el trato interpersonal.	La percepción de la legitimidad organizacional dependerá del tipo de trato que se dé en el curso de la implementación del cambio, pero no del	La manera en que se comunica el cambio es el único espacio evaluativo de agencia disponible para el trabajador. La injusticia interaccional produce avería del contrato psicológico.	Patrón transversal. No ocupa una disposición lineal en la cadena; atraviesa a todos los demás patrones. Actúa como amplificador o atenuador del efecto de los patrones 1, 2 y 3 sobre el vínculo organizacional.	Cropanzano et al. (2021); Gong et al. (2022); Griep et al. (2022)

Los patrones identificados en el caso del sujeto 1 no emergen como si fueran observaciones aisladas del discurso, sino como el resultado de un proceso progresivo de abstracción analítica que se va aunando a partir de la codificación abierta y axial previamente desarrolladas. Mientras la codificación abierta permitió identificar unidades de sentido asociadas a imposición organizacional, presión identitaria, ambigüedad jerárquica e invisibilización del

esfuerzo, la codificación axial hizo posible reconocer las relaciones entre dichas categorías, evidenciando que la informalidad organizacional no se presenta como una condición en sí misma, sino como un mecanismo que lleva a la ambigüedad, a la sobrecarga y al deterioro del contrato psicológico en una cadena con lógica propia.

A partir de este entramado emergieron regularidades organizacionales de orden superior que permiten leer la movilidad funcional informal no como una práctica episódica, sino como una lógica organizativa con efectos acumulativos sobre el vínculo psicológico y motivacional del trabajador, cuya manifestación más representativa en este caso es la reconfiguración del compromiso organizativo desde su componente afectivo hacia una forma meramente instrumental del vínculo de permanencia (Conway & Clinton, 2024). En esta dirección, los patrones emergentes constituyen la dimensión más elaborada del análisis, al condensar la transición desde los fragmentos empíricos hasta la construcción de interpretaciones teóricamente transferibles a otros contextos organizativos con dinámicas estructurales parecidas, garantizando así la trazabilidad del recorrido analítico entre el dato empírico y la construcción interpretativa (Birks & Mills, 2023).

Entrevista sujeto 2

Síntesis analítica del caso

La singularidad analítica del sujeto 2 no es la intensidad del conflicto organizacional narrado, sino su propio modo temporal y el grado de incorporación subjetiva que once años de exposición sostenida a la misma dinámica han producido. Mientras el sujeto 1 experimenta la movilidad funcional informal como perturbación relativamente reciente que provoca reacciones visibles y un cuestionamiento activo, el sujeto 2 experimenta una normalización profunda, y esta normalización es precisamente aquello que este caso aporta como lo más significativo para el análisis. La entrevistada no necesita construir un relato para dar cuenta de lo que va observando porque lo tiene completamente amalgamado como parte de su descripción de funcionamiento organizacional y, por ende, su discurso deviene un diagnóstico organizacional de once años de sedimentación empírica (Gaude et al., 2022).

El mecanismo central que organiza el relato del sujeto 2 no es cualitativamente distinto al del sujeto 1, aunque en ambos produce efectos estructurales similares. En el caso anterior, la expansión funcional funcionaba a partir de asignaciones abruptas y episódicas. En este caso, funciona a partir de un dispositivo más silencioso y progresivo: la retórica del apoyo temporal como mecanismo de la instalación permanente de responsabilidades. Lo que parte de una solicitud de colaboración para un periodo de una semana se convierte en una responsabilidad fija y sin un ajuste contractual, sin un reconocimiento económico y, crucialmente, sin que nadie haya tomado formalmente la decisión de ampliar el cargo. La organización no toma la decisión de ampliar las funciones; simplemente no toma la decisión de retomarlas a su estado original, y esa inercia institucional es suficiente para que la expansión se consolide.

Este mecanismo va acompañado de un hallazgo analíticamente denso: el cargo fue construido después de la ejecución de las funciones.⁷ Esta práctica de formalización retroactiva revela una organización que describe lo que el trabajador ya hace en lugar de definir previamente lo que debe hacer, legitimando retroactivamente la expansión funcional de manera que ello no implique reconocimiento adicional ni posibilidad de negociación (Alandanosi et al., 2024; Melaletsa et al., 2023). El trabajador construye el cargo; la organización lo formaliza. Este giro en el proceso de diseño no constituye una anomalía administrativa, sino la manifestación más evidente de lo que la literatura refiere como desacoplamiento entre estructura enunciada y estructura operante.

La forma de entender la justicia en este caso se estructura con sentido en torno a dos dimensiones que funcionan al unísono y se refuerzan mutuamente. La primera es distributiva: el incumplimiento de aumentos salariales es mencionado de manera directa, en cuatro palabras, sin necesidad de elaboración narrativa.⁸ Esta economía discursiva es en sí misma un dato: el sujeto no necesita construir un argumento para explicar el incumplimiento porque es un hecho concreto, verificable y reiterado. En el marco del contrato psicológico, esto constituye un *breach* de

⁷ Para la evidencia empírica que sustenta los códigos de expansión funcional por inercia institucional y por formalización retroactiva del cargo, los dos más analíticamente distintivos de este caso, así como los fragmentos textuales que los respaldan, véase la tabla E1 *Matriz de codificación abierta* correspondiente al sujeto 2.

⁸ El fragmento textual completo y su interpretación analítica se recogen en la tabla de codificación abierta con el código *breach* distributivo explícito. La brevedad discursiva de la misma constituye un dato metodológico por sí mismo de primer orden, que se desarrolla en las observaciones metodológicas del caso.

naturaleza transaccional, relacionado con obligaciones económicas determinadas, en contraposición a lo relacional, vinculado a obligaciones económicas explícitas, más que relacional, lo que lo distingue del incumplimiento del sujeto 1, en donde la ruptura opera principalmente en el terreno del reconocimiento y el trato (Griep et al., 2022; Yin et al., 2026).

La segunda dimensión es procedimental, de manera que la entrevista desconoce los criterios mediante los cuales se decide quién asume nuevas funciones y sospecha que la afinidad personal no es solo una limitación informativa; es una fuente independiente de percepción de injusticia que añade una capa de arbitrariedad percibida a la inequidad distributiva emergente (Cropanzano et al., 2021). La metáfora de “apagar incendios” que emplea la entrevistada no es una expresión coloquial, sino que se trata de un término organizacional que designa nítidamente una lógica reactiva de gestión en el marco de la cual la urgencia se apropia de la planificación y la contingencia legítima cualquier asignación, suspendiendo temporalmente los criterios de equidad que en condiciones normales deberían regular el proceso.

El contrato psicológico del sujeto 2 presenta una dualidad que la literatura presenta como coexistencia de expectativas gestionadas y modificadas, en la que la entrevistada sigue esperando que la organización pueda gestionar perfiles y responsabilidades, pero simultáneamente ha incorporado la experiencia de que esa mejora no llegará de manera espontánea. Esta ambivalencia adaptativa, seguir esperando mientras se acepta que las condiciones actuales no garantizan el incumplimiento, es el resultado de once años de exposición acumulada a promesas implícitas incumplidas (Griep et al., 2022).

La investigación reciente confirma que el *breach* puede activar trayectorias opuestas del compromiso organizacional: a pesar de que se reduciría el compromiso afectivo, se incrementaría el de continuidad, dando lugar a formas de permanencia instrumental que no se expresan como salida sino como estabilidad aparente con deterioro relacional (Conway & Clinton; 2024). Esta es precisamente la trayectoria del sujeto 2: once años de permanencia no son once años de identificación con la empresa, sino once años que se traducen en la gestión individual del riesgo asociado a la salida en un contexto donde la estabilidad es escasa y las deudas hacen que la salida sea más amenazante que la permanencia por insatisfacción en la organización actual.

A nivel sistémico, el caso del sujeto 2 revela una dimensión que no aparece con la misma claridad en el sujeto 1: el desacoplamiento del dispositivo institucional que debería regular las lógicas de la movilidad funcional. De hecho, el área de gestión humana, que en el modelo organizacional convencional cumple la función de mediadora entre las necesidades operativas y las condiciones de trabajo de los colaboradores, también está sobrecargada y fragmentada del resto de la organización, lo que la hace incapaz de regular. Este fallo sistémico de segundo orden no es un mero detalle marginal: revela que la organización carece del hilo conductor para gestionar lo que ella misma produce.

La carga se autorreproduce sin posibilidad de intervención institucional, el liderazgo opera de manera difusa y opaca, y los trabajadores quedan como los únicos capaces de gestionar las consecuencias de una lógica organizativa que ningún dispositivo formal es capaz de sanar. La propuesta que la entrevistada formula, cambio de liderazgo gerencial y medición conjunta de cargas laborales con el área de gestión humana, no es una queja individual, sino un diagnóstico sistémico que realiza una lectura fina de los dos puntos de falta estructural que la lectura ha descubierto: la existencia de una ausencia de planificación en la cima y la fragmentación del soporte en la base (Jantjies & Botha, 2024, Liu et al., 2024).

La articulación entre estos dos elementos permitió identificar una estructura relacional más amplia entre las condiciones organizacionales descritas por el sujeto entrevistado y los efectos subjetivos que estas producen sobre la relación laboral. Tal como se sintetiza en la matriz de codificación axial del caso (ver Tabla 2 Relaciones causales emergentes entre informalidad estructural y transformación del vínculo laboral), las categorías emergentes no operan de forma independiente, sino como parte de una secuencia relacional organizativa en la cual la informalidad institucionalizada, la gestión reactiva y la opacidad decisional son las que ponen en funcionamiento mecanismos acumuladores de sobrecarga, autogestión y deterioro relacional que vuelven a reconfigurar la permanencia del trabajador en términos predominantemente instrumentales.

Tabla 3

Relaciones causales emergentes entre informalidad estructural y transformación del vínculo laboral

Categoría axial central		
Movilidad funcional no formalizada como condición estructural permanente y su efecto acumulativo sobre la percepción de justicia organizacional y el vínculo laboral		
Subcategorías relacionadas con sus roles en el paradigma de codificación		
Subcategoría	Rol en el paradigma	Nombre ajustado recomendado
Informalidad en la asignación	Condición estructural permanente	Informalidad institucionalizada como modo habitual de gestión
Gestión reactiva	Mecanismo activador	Contingencia como suplente de planificación y legitimador de expansión
Formalización retroactiva	Mecanismo de consolidación	Captura institucional del esfuerzo adicional del trabajador
Aprendizaje por supervivencia	Efecto inmediato	Autogestión del conocimiento ante vacío formativo organizacional
<i>Breach</i> distributivo	Consecuencia relacional directa	Ruptura explícita del contrato psicológico en dimensión transaccional
Opacidad decisional	Condición amplificadora	Liderazgo indefinido como protector de la arbitrariedad decisional
Permanencia por riesgo	Consecuencia final	Anclaje instrumental por costos de salida y miedo a la incertidumbre
Fragmentación del soporte	Condición sistémica de segundo orden	Colapso del dispositivo regulador interno

Relaciones causales
La informalidad institucionalizada funciona como condición estructural duradera que habilita la gestión reactiva como la forma habitual de redistribución funcional. Esta redistribución de los roles se establece sin coste organizativo alguno en virtud del mecanismo de formalización retroactiva que transforma la adaptación del trabajador en exigencia del rol, hasta eliminar cualquier posibilidad de reivindicar lo que hoy se ofrece como función normalizada. La ausencia de formación adecuada encapsula a la persona en la obligación del aprendizaje, promovido a través de la autogestión empírica. La opacidad del sistema de decisiones mediatiza la percepción de injusticia que habilita hacer invisible el proceso mediante el cual se decide a quién corresponde qué, transformando el malestar en reasignación por ausencia del interlocutor institucional. En conjunto, el resultado que se va acumulando es el de un <i>breach</i> salarial explícito (incumplimiento salarial nombrado directamente) que configura una ruptura del contrato psicológico de naturaleza transaccional. La consecuencia final es una permanencia defendida por la gestión del riesgo personal, donde el miedo a lo incierto opera, y al menos desde la experiencia subjetiva, como el ancla más asociada al riesgo en juego. El sistema se va cerrando con la fragmentación del soporte institucional: el área que debería tramitar estas dinámicas está ella misma atada a las mismas condiciones que debería gestionar, cerrando el círculo de retroalimentación sin una alternativa de intervención.⁹

Patrones emergentes del caso – Sujeto 2

Los cinco patrones que se presentan a continuación no constituyen categorías descriptivas derivadas directamente de una lectura aislada del material empírico, sino regularidades analíticas que emergen del trabajo de codificación desarrollado en los apartados anteriores. Su

⁹ Los códigos de formalización retroactiva y fragmentación del soporte institucional no aparecieron en el sujeto 1 y deberán contrastarse con el sujeto 3 a fin de evaluar su estabilidad en el análisis. A diferencia del caso anterior, el *breach* no representa formalización distributiva implícita, sino que toma una forma distributiva explícita relacionada al componente económico-salarial.

identificación responde a una pregunta concreta: ¿qué se repite en la experiencia del sujeto 2 con tal consistencia que no puede atribuirse a la singularidad del episodio, sino a la lógica misma del sistema organizacional que lo produce? La respuesta a esta pregunta no puede radicar en un fragmento aislado de la entrevista, sino en la recurrencia de ciertos mecanismos, en la interrelación que mantienen entre sí y en los efectos mecánicamente recurrentes que se producen en su relación sobre el trabajador y su vínculo con la organización.

Es precisamente esa dimensión, la recurrencia estructural del fenómeno, la que busca visibilizar simultánea y sistemáticamente la siguiente Tabla 3: Secuencias organizacionales recurrentes e interdependencias analíticas identificadas en el caso. En este sentido, no sólo se presenta cada patrón con su descripción y sus implicaciones, sino también con su lugar dentro de una cadena causal articuladora de los cinco patrones en una secuencia organizacional presupuestada para ello, pues permite entender que el fenómeno de la movilidad funcional informal no se presenta como una simple suma de problemas independientes, sino como una lógica relacional que acumula y potencia sus efectos mutuamente en el transcurso del tiempo (Gaude et al., 2022; Melaletsa et al., 2023; Alandanosí et al., 2024).

Tabla 4

Secuencias organizacionales recurrentes e interdependencias analíticas identificadas en el caso

Patrón identificado	Mecanismo generador	Implicación organizacional	Efecto sobre el trabajador	Posición en la cadena causal	Referentes teóricos
Patrón 1. Expansión funcional por inercia institucional	Ausencia de los mecanismos de revisión periódica del cargo. La organización no decide expandir, simplemente no decide devolver el cargo a su origen.	La expansión funcional opera sin costo administrativo, es decir, no requiere formalización, negociación ni contraprestación. Lo provisional permanece por inercia institucional.	El trabajador se incorpora a la ampliación como una parte esperada del contexto, aminorando de este modo su resistencia ante la nueva asignación de funciones anteriores.	Patrón fundador. Habilita el patrón 2 y patrón 3 en la medida en que genera las condiciones estructurales de ausencia de límites formales. Sin inercia institucional, el resto de los patrones no tendrían las condiciones para operar.	Gaude et al. (2022); Alandanosí et al. (2024); Melaletsa et al. (2023)
Patrón 2 Formalización retroactiva del rol	La organización registra lo que el trabajador ya hace en lugar de apuntar lo que debería hacerse: el perfil de cargo llega cuando	La formalización retroactiva funciona como dispositivo de recolección: transforma la personalización de la función de cada miembro en la estandarización	La formalización retroactiva se convierte, pues, en un dispositivo de captura: la	Consecuencia del patrón 1 y mecanismo de consolidación del patrón 3. Fija el desdibujamiento del rol y hace	Alandanosí et al. (2024); Melaletsa et al. (2023); Griep et al. (2022)

	la función ya está normalizada.	institucional de la función afectada, eliminando toda posibilidad de exigir reconocimiento por lo que ahora aparece como función ordinaria.	adaptación individual acaba convirtiéndose en estándar institucional, la posibilidad de reclamar reconocimiento o se desvanece, ya que el esfuerzo adicional queda institucionalizado como obligación sin compensación.	estructuralmente irreversible lo que comenzó siendo como apoyo provisional.	
Patrón 3. Gestión reactiva como sustituto de planificación	La redistribución funcional atiende emergencias, no gestiona estrategias. La lógica de “apagar incendios” convierte las capacidades individuales de los trabajadores en el colchón organizacional ante la ausencia individual de previsión.	La urgencia suspende temporalmente la aplicación de criterios de equidad y previsibilidad. La gestión reactiva, transfiere al trabajador el costo de la imprevisión organizacional, presentándolo como flexibilidad o disposición colaborativa.	Percepción de injusticia procedimental: la modificación de la función no sigue criterios reconocibles o transparentes. El trabajador no puede anticipar ni prepararse para que la función se le asigne.	Amplificador de los patrones 1 y 2; condición de los 4 y 5. La gestión reactiva normaliza la extensión de la función y retroalimenta la opacidad decisional que amplifica la injusticia.	Cropanzano et al. (2021); Gong et al. (2022); Gaude et al. (2022)
Patrón 4. Permanencia por gestión del riesgo personal	El miedo explícito a quedarse sin ingresos y la carga de deudas operan como barreras de salida más determinantes que cualquier beneficio organizativo propuesto de forma activa.	La organización tiene retenidas a personas no por aquel beneficio capaz de otorgar sino por la amenaza existente en el mercado de trabajo, la relación se sostiene desde el miedo externo, no sobre el valor interno.	La permanencia se estructura en un acto de gestión racional del riesgo personal: el sujeto permanece porque el hecho de salir resulta más amenazante que el hecho de quedarse, no porque el mismo hecho de quedarse en la organización le reporte algún tipo de satisfacción.	Consecuencia de los patrones 1, 2 y 3. Es el producto final de esta cadena: institucionalizada la informalidad, con un cargo muy desdibujado para la gestión reactiva, el vínculo pierde toda la dimensión motivacional.	Conway & Clinton (2024); Liu et al, (2024); Gelencsér et al. (2023).

Patrón 5. Liderazgo difuso como amplificador de injusticia	La falta de un liderazgo claro oculta el origen de las decisiones, ya que no se sabe quién las toma ni con qué criterios, lo que genera la imposibilidad de apelar o de dialogar.	El liderazgo difuso es una forma de proteger a las personas decisoras de la rendición de cuentas, ya que se hace invisible el proceso de la decisión. La sospecha de que existían criterios de afinidad de tipo personal es una evidencia que refuerza la percepción de injusticia.	El malestar se convierte en resignación por la ausencia de interlocutor y no hay a quién dirigir la queja. Es decir, la injusticia no tiene rostro ni responsable al que se pueda identificar.	Es un patrón transversal que se amplifica; ya que no se muestra como una posición lineal en la cadena, sino que atraviesa al patrón 1, 2 y 3 a la vez que amplificando sus efectos sobre la percepción de justicia y, por lo tanto, deteriorando el vínculo organizacional.	Cropanzano et al. (2021); Jantjies & Botha (2024); Griep et al. (2022)
---	---	---	--	---	--

Los patrones identificados en el caso del sujeto 2 no emergen como observaciones aisladas del discurso, sino que emergen como producto de un proceso progresivo de la abstracción analítica desarrollada a partir de las codificaciones abiertas y axiales anteriormente desarrolladas. En esta línea, mientras que la codificación abierta permitió establecer las unidades de sentido vinculadas a la expansión funcional por inercia, la formalización reactiva, la gestión reactiva, y el *breach*, distributivo explícito, por su parte, la codificación axial permitió establecer el conocimiento de las relaciones causales y secuenciales de esas categorías, evidenciando que la informalidad organizacionales y no surge aquí como condición de ruptura y reciente, como en el sujeto 1, sino como una lógica estructural sedimentada en el contexto de once años, cuya normalización progresiva supone, en sí misma, el fenómeno analíticamente más relevante del caso.

En este sentido, esta configuración permitió abordar patrones organizacionales de orden superior, de tal forma que la movilidad funcional informal deja de ser una contingencia aislada para convertirse en una lógica estructural recurrente, cuyos efectos acumulativos terminan rápidamente erosionando el componente afectivo del vínculo organizacional y desplazándolo hacia formas de permanencia sostenidas fundamentalmente por el miedo a la incertidumbre y por la percepción de los costos asociados a la salida laboral (Conway & Clinton, 2024). Bajo esta perspectiva, los patrones construidos representan el punto de mayor densidad analítica del proceso investigativo, puesto que articulan el tránsito entre los incidentes empíricos y la construcción de la interpretación que reafirma la posibilidad de transferibilidad hacia otros contextos organizacionales en contextos caracterizados por configuraciones estructurales

similares, garantizando con ello la coherencia y la auditabilidad del recorrido analítico desarrollado durante el proceso de investigación (Birks & Mills, 2023).

Entrevista sujeto 3

Síntesis analítica del caso

El caso del sujeto 3 corresponde a un grado extremo en la patología organizacional: el desacoplamiento crítico de la gobernanza del rediseño (Alandanosi et al., 2024), donde la arquitectura formal del trabajo entra en choque con una realidad operativa cada vez más precaria. En este contexto, el trabajador acaba funcionando como el principal mecanismo informal de cohesión en un contexto de inoperancia directiva. A diferencia de las formas iniciales de desajuste, en este caso ya estamos ante un desacoplamiento estructural absoluto, dado que la arquitectura formal del cargo, definida hace catorce años, colisiona con una realidad operativa precarizada y muy empobrecida, donde el trabajador termina por ser, como en el caso anterior, el único nexo de cohesión ante la inoperancia directiva.

La ambigüedad de rol en este caso no es solamente funcional ni jerárquica: es identitaria. El entrevistado declara incluso de forma muy explícita que “ya no sabe definir su puesto actual”, lo que se manifiesta como un grado severo de ambigüedad en el corpus. La pérdida de la identidad del rol no es una exageración retórica, sino que es el contrapeso “ajustado” de una organización que exigió a un Representante de Servicio al Cliente varias tareas entre las que se encuentran validación manual de prefacturas, coordinación con ingeniería para archivos FTP, chequeo directo en planta de materias primas para producción gráfica y gestión de cuentas hiperespecializadas en el sistema Oracle: tareas que, tal y como el sujeto confiesa, exceden su nivel contractual y cuyo error puede implicar pérdidas millonarias directas; la doble subordinación experimentada por la misma, respondiendo al mismo momento al Gerente de Logística y al Director Ejecutivo que presiona para obtener resultados sin comprender los procesos técnicos, es lo que Alandanosi et al. (2024) denominan sustitución de autoridad, es decir, el traspaso de la capacidad de decisión y de responsabilidad sin los marcos de gobernanza que deberían acompañarla, con impacto directo en los niveles de poder y de rendición de cuentas (Melaletsa et al., 2023).

En este caso, la percepción de justicia organizacional se encuentra deteriorada en sus tres dimensiones de forma simultánea, lo que la caracteriza y la distingue de los casos anteriores, que se caracterizaban por el deterioro diferenciado. La dimensión distributiva: no hay reajuste salarial por funciones equivalentes al trabajo de dos personas. La dimensión procedimental: transparencia “nula” según el sujeto, decisiones impuestas con decisiones impuestas de forma abrupta, criterios de redistribución desconocidos. La dimensión interaccional: la negativa hostil del director ejecutivo a la propuesta de asesoramiento externo, la no existencia de ningún espacio de diálogo sobre capacidad o carga laboral existente, la exigencia de resultados sin participación en las dificultades técnicas.

Esa confluencia de injusticia en los tres acercamientos explica no sólo que el deterioro del contrato psicológico en este caso no provoque distancia crítica, como en el sujeto 1, sino trabajo defensivo: la entrevistada declara que “se empieza a trabajar a la defensiva”, lo que representa un modo de operación laboral que no aparece en ninguno de los casos anteriores y que la literatura asocia con la respuesta contractual al *violation*¹⁰ sostenido del contrato psicológico (Cropanzano et al., 2021; Conway & Clinton, 2024; Lv et al., 2023),

Este marco devasta el contrato psicológico. Según los autores Griep et al. (2022), el *breach* transaccional aquí descrito no es una percepción aislada, sino un proceso de desgaste emocional sostenido. La permanencia del sujeto, lejos de responder a un compromiso afectivo o a una alineación de valores, se ha transmutado en un anclaje instrumental (Conway & Clinton, 2024). El trabajador no se sostiene por lealtad, sino como una guía de gestión individual del riesgo de un mercado externo percibido como hostil. La organización ha conseguido “estabilidad” operativa únicamente mediante una explotación del miedo y la inercia del trabajador, mostrando así un modelo de negocio que transfiere sus carencias de funcionamiento interior hacia una esfera privada de su capital humano.

¹⁰ Violation: El concepto de *violation* del contrato psicológico hace referencia a una respuesta afectiva intensa y sostenida frente al incumplimiento percibido por parte de la organización. La literatura especializada distingue este fenómeno del *breach*, el cual se limita al reconocimiento cognitivo de que la institución ha fallado en cumplir con lo pactado; por el contrario, la *violation* representa la experiencia emocional subsecuente a dicha percepción, caracterizada por sentimientos de frustración, desgaste, traición y la consecuente ruptura del vínculo relacional (Lv et al., 2023)

Finalmente, el vínculo organizacional del sujeto 3 ha llegado a su punto de máxima fragilidad estructural. No es el compromiso de continuidad que define los casos anteriores, en los que la continuidad se mantiene sobre anclajes relativamente estables. Es lo que el sujeto entrevistado precisa de forma muy adecuada como “vínculo puramente utilitario, vínculo de subsistencia económica”: permanecer en la organización para no caer en el desempleo, no por ninguna forma de identificación, sino porque la caída hacia el vacío del desempleo se asocia a una amenaza más potente que la deterioración activa de la salud mental que produce la situación. Este es el anclaje más frágil de todos: no precisa que la organización provea nada positivo, sino únicamente que el exterior sea lo suficientemente amenazante; y ese tipo de permanencia es, estructuralmente, el vínculo más vulnerable: desaparece cuando una alternativa externa medianamente viable aparece en el horizonte del sujeto (Liu et al. 2024; Gelencsér et al. 2023). La organización ha conseguido retener a una trabajadora con catorce años de antigüedad, pero al coste de haber destruido totalmente el activo motivacional que esa antigüedad suponía

Justamente a partir de esta configuración surgen los mecanismos organizativos que estructuran analíticamente el caso. Por tanto, la codificación abierta desarrollada para el sujeto 3 no sólo consiste en identificar incidentes descriptivos aislados, sino que permite la sistematización de las maneras a través de las cuales termina actuando la informalidad organizacional, como un dispositivo de gestión susceptible de repetirse. A través del método de comparación constante, las categorías emergentes posibilitan trascender la singularidad empírica de los acontecimientos para reconfigurar las tensiones estructurales que entrelazan exigencias de eficiencia operativa, la inexistencia de regulación interna y la transferencia progresiva de cargas hacia el trabajador. En este sentido, la Tabla F1. Matriz de codificación abierta – sujeto 3 (véase Anexo F) donde se puede observar cómo fenómenos como la privatización del coste operativo, la doble subordinación desregulada o la formalidad contractual ficticia no aparecen como anomalías episódicas sino como expresiones sistemáticas de una lógica organizacional estructuralmente sedimentada.

La conexión entre estas distintas maneras de informalidad permitió, posteriormente, identificar una estructura relacional de amplio alcance entre las condiciones de organización que producen la expansión funcional y las consecuencias subjetivas que dicha expansión ocasiona sobre el vínculo laboral. Más allá de los incidentes particulares que relató el sujeto entrevistado,

el análisis facilitó observar cómo los recortes mal planificados, la falta de regulación institucional y la opacidad decisional no son hechos desligados, sino que son condiciones estructurales que desplazan progresivamente la gestión del riesgo operativo hacia el propio trabajador. En este marco de referencia, las respuestas de adaptación del sujeto, la autogestión compensatoria, la internalización privada de costos operativos y el aumento de responsabilidades no formalizadas, emergen en menor medida como decisiones individuales autónomas que como mecanismos de contención ante el deterioro parcial de los dispositivos organizacionales de soporte.

Tal como se sintetiza en la Tabla 4. Secuencias organizacionales recurrentes e interdependencias analíticas identificadas en el caso: las categorías construidas durante el proceso de análisis no funcionan como unidades sueltas sino como parte de una secuencia relacional acumulativa en la que la contingencia operativa, la desregulación funcional y la falta de mediación institucional llevan a la redefinición del vínculo laboral desde coordenadas cada vez más instrumentales. En este sentido, la movilidad funcional informal deja de ser vista como un cambio operativo del puesto para convertirse en una lógica organizacional que transforma, al mismo tiempo, las formas de autoridad, las percepciones de justicia organizacional y los fundamentos psicológicos que sostienen la permanencia laboral.

Las interrelaciones de las categorías emergentes dan cuenta de que los mecanismos identificados mediante la codificación abierta no funcionaban prescindiendo cada uno de ellos; no eran solo eventos que podían ser comprendidos de forma aislada dentro del curso de experiencia del sujeto. Las comparaciones continuas entre incidentes pusieron de manifiesto más bien cómo categorías como la privatización del coste operativo, la doble subordinación desregulada, la informalidad contractual, la autogestión compensatoria, comenzaron a articularse entre ellas en secuencias organizacionales relativamente estables donde cada una de las categorías funcionaba de manera simultánea como consecuencia de condiciones estructurales previas y como productora de nuevos efectos sobre la relación laboral. Cada una de las categorías independientes iba dejando entrever que el fenómeno no se trataba simplemente de un cúmulo de irregularidades operativas, sino de una lógica organizacional capaz de reproducirse mediante mecanismos de adaptación informal que desplazan continuamente la gestión de las contingencias hacia el trabajador.

La transición de la codificación abierta a la codificación axial es un salto en el nivel de abstracción: ya no estamos hablando de categorizar incidentes, sino de explicar las relaciones causales que reproducen la informalidad como lógica operativa. La Tabla 5. Arquitectura causal de la desarticulación relacional: movilidad funcional informal, desregulación estructural y permanencia por subsistencia, gestionan la cartografía de las condiciones causales (recortes, ausencia de planificación) y las estrategias de acción por parte del trabajador (asunción privada de riesgos) de las que se derivan cambios no sólo operativos, sino en la propia naturaleza del vínculo laboral. Este plano de análisis es importante para observar la dimensionalidad causal que predica el colapso del contrato psicológico.

Tabla 5

Arquitectura causal del colapso relacional: movilidad funcional informal, desregulación estructural y permanencia por subsistencia

Codificación axial central		
Movilidad funcional no formalizada como factor desencadenante del vínculo organizacional, deterioro identitario del rol y transferencia activa de costos institucionales hacia el trabajador		
Subcategorías relacionadas con sus roles en el paradigma		
Subcategoría	Rol en el paradigma	Nombre conceptual ajustado
Recorte sin análisis de procesos	Condición causal	Decisión de dirección gerencial desinformada como causa del ciclo de redistribución crítica
Absorción crítica sin transición	Mecanismo activador	Transferencia obligada de recursos de riesgo operativo para el trabajador
Desempeño institucional activo	Condición amplificadora	Bloqueo de la dirección hacia la solución que había propuesto el trabajador
Doble subordinación con conflicto	Efecto estructural inmediato	Fragmentación de la responsabilidad con conflicto de rol activo
Colapso identitario del rol	Efecto microestructural severo	Disolución de la identidad profesional con la sobrecarga de funciones incompatibles
Transferencia de costos al trabajador	Consecuencia relacional	Invisibilización extrema de la intensidad del esfuerzo con mejoras en recursos personales
Trabajo defensivo	Estrategia individual de supervivencia	Forma de trabajo para la minimización de daños en la ausencia de respaldo institucional
Permanencia por subsistencia	Consecuencia final	Relación puramente utilitarista vaciada de toda afectividad o normativa

Relaciones causales (paradigma de Strauss y Corbin)
Una decisión directiva desinformada, el despido de un colaborador crítico sin análisis previo de los procesos que este gestionaba, actúan como condición causal que desencadena una absorción crítica sin transición: la transferencia obligada de recursos de funciones hiperespecializadas con riesgo operativo directo sobre la facturación. Esta redistribución, al carecer de documentación, capacitación y reconocimiento, se convierte en transferencia de costos al trabajador, que debe resolver con

recursos personales lo que la organización no proporciona. El desamparo institucional activo acaba amplificando el deterioro al bloquear incluso al mismo tiempo las soluciones que ofrece el propio trabajador.

El resultado institucional inmediato es una doble subordinación con conflicto explícito que provoca la ambigüedad de la autoridad insostenible y alimenta el colapso identitario de rol. La respuesta conductual del sujeto ante la acumulación de esas condiciones es el trabajo defensivo: operar para minimizar errores y no para crear valor. La consecuencia final es la reconfiguración total de la relación organizativa hacia una permanencia por subsistencia, la situación más extrema de un compromiso de continuidad, donde el miedo a perder el trabajo es el único principio que mantiene la relación laboral en pie.

La reconstrucción axial del caso permitió constatar que las categorías emergentes no ejercían simplemente como relaciones causales fraccionadas, sino como una secuencia organizacional relativamente estable en la que la contingencia operativa acaba desplazándose de manera paulatina hacia el trabajador; el análisis permitía evidenciar que el problema no era únicamente la ampliación informal de funciones, sino la instauración de una lógica organizacional donde decisiones directivas desinformadas, las escasas instancias de mediación institucional, la desregulación de la autoridad establecen mecanismos acumulativos de transferencia del riesgo operativo, de absorción privada de costos y de deterioro constante del vínculo laboral. En ese sentido, la informalidad deja de aparecer como una anomalía episódica ligada a momentos de crisis, para convertirse en una forma de gestión organizacional recurrente que se reproduce precisamente por medio de la normalización de la contingencia.

Dicha movilidad analítica resulta metodológicamente central en la medida en que nos hace salir de la lectura aislada de los incidentes empíricos identificando regularidades estructurales de orden superior que permiten explicar cómo vienen a institucionalizarse el trabajo defensivo, la ambigüedad de rol y la permanencia por subsistencia como consecuencias previsibles del sistema organizacional en el que profundizamos. Cabe significar que justamente en este nivel de abstracción emergen los patrones estructurales que organizan analíticamente el caso del sujeto 3.

Patrones emergentes – Sujeto 3

Los cinco patrones identificados en el caso del sujeto 3 no son categorías descriptivas que emergen de una lectura superficial del material empírico sino, por el contrario, regularidades analíticas que surgen de la fase de codificación llevada a cabo en los apartados anteriores. La identificación de patrones tiene su razón de ser en la siguiente pregunta: ¿qué se repite en la experiencia del sujeto 3 con suficiente grado de consistencia como para que no pueda ser sujeto

de atribución a la particularidad del episodio sino a la lógica organizacional que lo produce? La respuesta no se encuentra en el contenido fáctico de ningún fragmento de la entrevista, sino que se halla en la recurrencia de determinados mecanismos, en la manera como unos se encadenan entre ellos y en los efectos que se producen constantemente sobre el trabajador en su relación con la organización.

Es la dimensión mencionada, el carácter recurrente del fenómeno, lo que la siguiente tabla pretende visualizar de un modo simultáneo y sistemático. A tal efecto, cada patrón se presenta con su posición dentro de una cadena que articula a los cinco patrones en una secuencia organizativa coherente, comprendiendo así que el fenómeno de la movilidad funcional informal no se produce como una simple acumulación de problemas independientes sino como una lógica relacional cuyos efectos se van acumulando, potenciándose mutuamente, hasta alcanzar su expresión más descarnada en este caso (Gaude et al., 2022; Melaletsa et al., 2023; Alandanosi et al., 2024).

Tabla 6

Matriz de degradación relacional y erosión del contrato psicológico del sujeto 3

Patrón	Mecanismo generador	Implicación organizacional	Efecto en el trabajador	Posición causal	Referentes teóricos
P1 Absorción crítica sin gobernanza	Despido de colaborador especializado sin análisis de procesos ni plan de sucesión. La urgencia en la operación reemplaza cualquier protocolo de redistribución	Transferencia de riesgo operativo al trabajador	Miedo frecuente ante el error institucional	Patrón detonante. Más severo que en S1 y S2, es absorción abrupta de un cargo entero con criticidad operativa directa	Alandanosi et al. (2024); Gaude et al. (2022) Yin et al. (2026)
P2 Desamparo institucional activo	La organización no solo omite proveer recursos sino que bloquea activamente soluciones propuestas por el trabajador	Bloqueo gerencial de soluciones técnicas	<i>Violation</i> del contrato psicológico	Amplificador central. Distingue este caso de S1 y S2	Cropanzano et al. (2021); Griep et al. (2022); Melaletsa et al. (2023)
P3 Colapso identitario del rol	Acumulación de funciones incompatibles con el perfil base del sujeto hasta el punto de hacer irreconocible la identidad del perfil de cargo	Desacoplamiento. Estructura vs práctica	Disolución de identidad profesional	Consecuencia directa de P1 y P2	Melaletsa et al. (2023); Alandanosi et al. (2024); Cropanzano et al. (2021)
P4 Trabajo defensivo como modo de supervivencia	El miedo constante a cometer errores con consecuencias millonarias, sin respaldo organizacional reconfigura el modo de operación laboral	Pérdida de valor agregado (minimización de daño)	Orientación conductual a la autoprotección	Producto de P1, P2 y P3. Es el patrón más original del caso; no aparece en S1, ni en S2. Es el umbral conductual donde el	Conway & Clinton (2024); Griep et al. (2022); Liu et al. (2024)

				deterioro del vínculo se hace visible.	
P5 Permanencia por subsistencia económica	El único factor de retención es evitar el desempleo en un mercado laboral percibido como amenazante. No existe ninguna dimensión motivacional, identitaria ni normativa en el vínculo	Eliminación de activos motivacionales	El vínculo es “puramente utilitario y de subsistencia”: permanecer para no caer, no para pertenecer. El compromiso de continuidad ha alcanzado su expresión más extrema.	Consecuencia final y más frágil de toda la cadena. Desaparece ante cualquier alternativa	Liu et al. (2024); Conway & Clinton (2024); Gelencsér et al. (2023)

Los patrones identificados para el sujeto 3 no emergen como observaciones pasajeras del discurso, sino como una de las consecuencias lógicas de un proceso progresivo de abstracción analítica que es el resultado de llevar a cabo la codificación axial y abierta que ha sido utilizada previamente. En efecto, para el caso del sujeto 3, la codificación axial hace que emerjan de la codificación abierta, por una parte, las unidades de sentido relacionadas con la absorción crítica sin transición con el desamparo institucional activo, la erosión identitaria del rol y la invisibilización extrema del esfuerzo; y por otra parte, con las relaciones causales entre dichas categorías, pero evidenciando que la movilidad funcional informal en el caso del sujeto 3 alcanza su expresión máxima: no como condición disruptiva emergente ni como normalización crónica, sino como un mecanismo de transferencia activa de costos institucionales que produce con el colapso de vínculo organizacional, y con las consecuencias en la salud mental del trabajador.

A partir de esta articulación emergieron regularidades organizacionales de orden superior, es decir, no como ocurrencias espontáneas, y que, en su estado más evolucionado, transforman el compromiso organizacional en pura subsistencia económica (Conway & Clinton, 2024), garantizando así la trazabilidad del recorrido analítico entre el dato empírico y la construcción interpretativa (Birks & Mills, 2023)

Bloque II Integración categorial y problematización estructural de la movilidad funcional informal

Este bloque corresponde a la fase de integración analítica entre los tres casos de estudio. A diferencia del análisis singular, en específico, el que se ha desarrollado hasta el momento, que se concentraba en reconstruir la lógica interna de cada trayectoria organizacional, el análisis se

centra en la búsqueda de regularidades significativas y variaciones y secuencias relacionales entre los casos, a la identificación de importantes diferencias así como a las secuencias relacionales entre los casos que solo pueden llegar a tener inteligibilidad en el momento en que se analizan de manera sistemática en el marco de los casos, en línea con la lógica inductiva característica de la Teoría Fundamentada Constructivista, estas categorías de integración no fueron definidas de antemano al trabajo empírico ni utilizadas como estas dimensiones de confirmación en relación con datos sino que fueron construidas progresivamente por medio de procesos recurrentes de codificación, comparación y extracción de la teoría (Bryant & Charmaz, 2019).

La integración de casos cruzados permitió observar qué fenómenos que inicialmente fueron considerados como contingencias particulares (sobrecarga funcional, ampliaciones informales de tareas, ambigüedades de rol o deterioros relacionales) mostraban una arquitectura de organización común subyacente, subyugada a través de formas recurrentes de redistribución informal del trabajo y desplazamiento progresivos de costos institucionales al trabajador.

Con el fin de garantizar la trazabilidad analítica y la sistematicidad en el tratamiento del conjunto de la información empírica, el proceso de codificación abierta, axial y selectiva del conjunto de casos encontró apoyo en el sistema de código abierto QualCoder, que posibilitó la definición de familias categoriales y el hallazgo de relaciones causales compartidas por los tres sujetos, lo que permitió además pasar de una lectura de lo episódico con relación a los incidentes organizativos hacia una construcción teórica que intenta dar cuenta de cómo la movilidad funcional informal deja, poco a poco, de funcionar como respuesta funcional frente a contingencias determinadas y empieza a institucionalizarse como lógica de funcionamiento ordinario de la organización.

La saturación teórica observada no se hizo presente en la repetición mecánica de experiencias iguales sino más bien la progresivamente estabilidad de ciertos mecanismos organizacionales: ausencia sistemática de formalización, redistribución funcional reactiva, debilitamiento de los dispositivos institucionales de regulación y transformación progresiva del vínculo laboral en formas cada vez más instrumentales de permanencia.

La categoría central emergente, naturalización recíproca de la movilidad funcional informal considerada como mecanismo sistémico de transferencia de los costes organizacionales hacia el trabajador, solo llega a cobrar una potencia explicativa en la observación articulada de los tres cargos. Los hallazgos no describen variaciones singulares de un mismo fenómeno, sino distintos estadios de profundización de una misma lógica organizacional.

El sujeto 1 encarna el estadio inicial de perturbación activa: la movilidad funcional todavía se representa como alteración de data relativa reciente, el *breach* del contrato psicológico mantiene un componente predominantemente relacional y el trabajador conserva capacidad crítica frente al cambio impuesto; el sujeto 2, por su parte, representa un estadio de normalización crónica, donde la exposición de la expansión funcional de larga data sedimenta la disfunción en la condición normal de trabajo, diluyendo poco a poco las superficies definitorias del rol y convirtiendo la sobrecarga en expectativa organizacional implícita; el sujeto 3, finalmente, representa el estadio de desacoplamiento estructural con redistribución crítica de funciones hiperespecializadas, sin gobierno, sumando al desamparo institucional activo y a la doble subordinación conflictiva. Proceso que produce *violation* sostenida del contrato psicológico, trabajo defensivo y deterioro explícito de la salud mental (Griep et al., 2022; Conway & Clinton, 2024).

La progresión observada entre los tres sujetos permitió identificar que los efectos de la movilidad funcional informal no se mantienen fijos, sino que adquieren cierta intensidad, acumulándose a medida que aumenta la duración de la exposición a los cambios y se hace presente la extensión de la aplicación de la ausencia de mediación institucional. La transferencia de los costes organizacionales es el mecanismo transversal que da sentido a la progresión observada.

En el sujeto 1, el desplazamiento de costos es, sobre todo, emocional y motivacional: incertidumbre, desvalorización simbólica y erosión inicial del compromiso afectivo. En el sujeto 2, la transferencia añade las dimensiones cognitivas y económicas: aprendizaje empírico no reconocido, ampliación funcional sin reajuste salarial y autogestión permanente de cargas laborales. En el sujeto 3, la organización externaliza de manera concurrente costos de carácter operativo, psicológico, económico y temporal, desplazando hacia el trabajador la asunción de las

responsabilidades críticas asociadas incluso al riesgo de facturación y continuidad operativa. Lejos de ser manifestaciones análogas, estas prácticas constituyen una tecnología organizacional implícita con la que la organización asegura flexibilidad funcional a la par que minimiza sus propios costos administrativos y estructurados.

La fusión de los casos también permitió documentar de una forma consistente el aumento progresivo de la distancia entre la arquitectura formal explicitada y la estructura organizacional efectivamente operante. En efecto, los organigramas, los perfiles de cargo y las descripciones funcionales habían mantenido una supuesta apariencia de estabilidad formal que ya no tenía correspondencia con la realidad operativa de ninguno de los sujetos estudiados. Los hallazgos dialogan directamente con los planteamientos sobre desacoplamiento estructural desarrollados por Melaletsa et al. (2023) y con las discusiones contemporáneas sobre divergencia entre diseño formal y práctica organizacional real (Alandanosi et al., 2024).

La movilidad funcional informal aparece así, por tanto, como mecanismo de redistribución de los efectivos laborales, sino como mecanismo de producción de incoherencia estructural acumulativa. Las funciones cambian sin que cambien las estructuras, las responsabilidades se expanden sin rediseño institucional y las formas de autoridad se fragmentan sin reestructuración de los mecanismos de coordinación. El resultado es una organización que mantiene una estabilidad declarativa hacia el exterior en tanto que internamente opera bajo lógicas progresivamente desnormalizadas.

La estabilidad empírica de esas regularidades permitió observar que los hallazgos no podían seguir siendo interpretados únicamente como desviaciones operativas circunscritas a un momento concreto, ni como expresiones contingentes de fallas administrativas concretas. La recursividad transversal de mecanismos análogos, expansión funcional sin formalización, absorción privada de las cargas organizacionales, fragmentación de la autoridad o permanencia instrumental del trabajador, comenzó a revelar la existencia de una lógica organizacional capaz de articular los tres casos bajo el mismo esquema explicativo. Precisamente ese movimiento desde la identificación de incidentes empíricos hacia la construcción de relaciones categoriales de orden superior es lo que también va a dar lugar al proceso codificador selectivo integrado, razón por la cual ya no se expone solo cómo surge la movilidad funcional informal, sino que se

establece el principio organizacional que permite su reproducción, normalización y mantenimiento en el tiempo (véase la Tabla 7 Convergencia analítica entre casos: el fenómeno de la movilidad funcional como lógica sistémica)

Tabla 7

Convergencia analítica entre casos: el fenómeno de la movilidad funcional como lógica sistémica

Categoría central			
Naturalización recíproca de la movilidad funcional informal como mecanismo sistémico de transferencia de costos organizacionales hacia el trabajador, con efectos progresivos sobre el vínculo laboral.			
Dimensión integradora	Expresión transversal del fenómeno	Progresión observada entre casos	Alcance analítico
Naturalización recíproca de la informalidad	La organización instaure la movilidad funcional informal como práctica conveniente y poco costosa; el trabajador la asume como condición laboral esperada por los costos de resistencia.	S1: Aceptación adaptativa S2: Normalización crónica S3: Permanencia por subsistencia	Un mecanismo de control organizacional implícito, que funciona sin coerción formal, puede transformar lealtad en obligación y resistencia en deslealtad
Progresividad acumulativa del deterioro	La exposición a la movilidad funcional informal de manera prolongada ahonda en el deterioro del contrato psicológico y del vínculo organizacional	S1: perturbación activa y <i>breach</i> moderado → S2: sedimentación de la disfunción → S3 <i>violation</i> , trabajo defensivo e impacto sobre la salud	La informalidad no presenta una disfunción estable: la intensifica poco a poco
Transferencia sistémica de costos organizacionales	La organización hace recaer en el trabajador las consecuencias de sus deficiencias de planificación, gobernanza y diseño organizacional	S1: costo emocional y motivacional → S2: costo económico y cognitivo → S3: costo operativo, emocional, económico y temporal	Privatización progresiva del riesgo organizacional y externalización de las carencias estructurales

La integración selectiva permitió ver que las regularidades operativas observadas transversalmente no se ordenan como efectos fragmentarios, sino que se constituyen como dimensiones interdependientes de una misma lógica organizacional. La movilidad funcional informal deja de ser una práctica administrativa contingente para convertirse en un mecanismo sistemático, sostenido a través de procesos simultáneos de normalización organizativa y adaptación defensiva del sujeto, en el que la aparente estabilidad oculta un deterioro paulatino del vínculo laboral.

La categoría central emergente es precisamente una síntesis de esta dinámica: la organización preserva la apariencia de la estabilidad estructural mientras desplaza silenciosamente hacia el trabajador la absorción de las inconsistencias provocadas por su propio diseño operativo, de tal forma que lo que era flexibilidad funcional se convierte en una forma de desacoplamiento estructural gradual cuyas consecuencias paralelan simultáneamente la claridad

de rol, la percepción de la justicia, el contrato psicológico y los sustratos afectivos de la permanencia laboral.

Esta progresiva desarticulación entre la estructura formal y el funcionamiento operativo no se desarrolla únicamente a nivel organizacional. Cuando la estructuración inconsistente se consolida como lugar habitual del funcionamiento, al mismo tiempo se está produciendo una modificación de las formas mediante las cuales los trabajadores articulan y constituyen su lugar en la organización, analizan la legitimidad de la forma de las relaciones laborales y van reconstruyendo en un sentido subjetivo la propia significación de esa permanencia. Por lo tanto, el desacoplamiento deviene un proceso, y no una mera divergencia técnica entre el diseño y la práctica, dejando de ser sólo eso, una divergencia técnica entre el diseño y la práctica, pasando a ser un proceso acumulativo de transformación del vínculo organizacional, cuyas eficacias atraviesan paralelamente la identidad de rol, las expectativas de reciprocidad o la relación afectiva como base del compromiso laboral.

Esta reconfiguración de la estructura tiene efectos directos sobre el vínculo entre la organización y los sujetos: los tres casos que se presentan constituyen ejemplos de la progresiva sustitución del compromiso afectivo por grados impersonales de la continuidad, si bien con intensidades diferentes. El sujeto 1 se constituye desde una lógica adaptativa pero todavía vinculado parcialmente a expectativas de estabilidad y beneficios relacionales; el sujeto 2 articula su permanencia en torno a las expectativas de riesgo y certidumbre económica; el sujeto 3 mantiene el vínculo de una forma exclusivamente instrumental de subsistencia.

Las conclusiones permiten modificar los desarrollos de los autores clásicos Allen y Meyer sobre compromiso organizacional, dado que el compromiso de continuidad no se asocia a una categoría pura, sino que se asemeja a un continuo degradado y su estabilidad depende cada vez menos de los elementos positivos dispuestos por la organización y cada vez más de la percepción amenazante del entorno externo. La permanencia laboral deja de ser un indicador de integración organizacional para convertirse en expresión de vulnerabilidad a nivel estructural.

Los resultados obtenidos permiten tensionar críticamente ciertas corrientes contemporáneas del diseño organizacional que todavía leen la flexibilidad funcional como

mecanismo inherentemente adaptativo. En los tres casos analizados, la flexibilidad no se produce gracias a algunos de los procesos de rediseño, coordinación y aprendizaje organizacional predefinidos, sino que, en cambio, es resultado de formas reactivas de redistribución laboral que trasladan al trabajador la responsabilidad de absorber las inconsistencias operativas producidas por la propia organización (Adamovic, 2023; Parker et al., 2022)

Las dinámicas funcionales observadas no se fundamentan en criterios de planificación estratégica ni en dispositivos formales de transición, sino en dinámicas contingentes que dan cuenta de la cobertura inmediata de vacíos de carácter operativo. La flexibilidad deja de ser sinónimo de capacidad organizativa para operar como improvisación institucional fundamentada en la disponibilidad subjetiva del trabajador.

En este sentido, la resiliencia individual deviene una función organizativa diferente a la tradicionalmente concedida en el marco de los discursos contemporáneos de gestión humana. Lejos de representar únicamente una competencia adaptativa deseable, la resiliencia deviene un mecanismo privatizado de gestión del riesgo organizacional. La organización mantiene la continuidad operativa no porque sea capaz de dar cuenta estructuralmente de sus tensiones internas, sino porque los trabajadores poco a poco van interiorizando la carga emocional, cognitiva y operativa en la que se caracterizan las inconsistencias. La autogestión compensatoria del trabajo defensivo, la absorción privada de costes o la normalización de la sobrecarga dejan de ser expresiones espontáneas de compromiso para convertirse en respuestas de adaptación ante el debilitamiento de los dispositivos institucionales de regulación. La estabilidad y continuidad de acuerdo con los dispositivos formales de regulación terminan dependiendo de formas individualizadas de contención subjetiva que van reemplazando progresivamente las funciones estructurales que la organización deja de cumplir.

Desde este marco de referencia, la movilidad funcional informal deja de aparecer como una irregularidad administrativa episódica para presentarse como una lógica organizacional estructuralmente normalizada que está en condiciones de transformar, a la vez, la arquitectura real del trabajo, las formas de autoridad, los criterios de legitimidad organizacional y las bases psicológicas que dan soporte a la permanencia laboral. El problema central no consiste, pues, exclusivamente en que las funciones cambien, sino en la manera informal, acumulativa y

desregulada, a través de la cual dichos cambios acaban convirtiéndose en una condición común de funcionamiento. Las tres situaciones permiten observar que la organización estudiada no se desarrolla a pesar de la informalidad, sino, precisamente, gracias a ella. La informalidad no es el fallo residual de un diseño estructural incompleto: es el mecanismo operativo que permite sostenerlo.

Recomendaciones

La integración de la categoría que se había llevado a cabo durante la codificación selectiva permitió no solo explicar la lógica de reproducción de la movilidad funcional informal, sino también identificar y describirlos principales mecanismos organizacionales probablemente intervencionables estructuralmente. Las recomendaciones que se plantean a continuación (véase Tabla 8 Recomendaciones organizacionales derivadas del modelo de categorización emergente), surgen de las regularidades empíricas que se habían destacado en los tres casos e intentan reducir las formas de desregulación funcional, el desacoplamiento estructural y la transferencia de costos organizacionales que se habían evidenciado a lo largo del análisis.

Tabla 8

Recomendaciones organizacionales derivadas del modelo de categorización emergente

Hallazgo estructural identificado	Riesgo organizacional asociado	Recomendación estratégica
Redistribución funcional sin gobernanza formal	Expansión desregulada de funciones y ambigüedad de rol	Implementar protocolos formales de gobernanza del rediseño funcional
Formalización reactiva de perfiles de cargo	Desacoplamiento entre la estructura formal y la práctica operativa	Actualizar perfiles de cargo antes de la movilidad funcional.
Transferencia empírica del conocimiento	Riesgo operativo y dependencia informal del aprendizaje autodidacta	Diseñar programas estructurados de transición y capacitación funcional
Invisibilización del esfuerzo agregado	Deterioro del contrato psicológico y percepción de injusticia distributiva	Instaurar mecanismos equivalentes de reconocimiento funcional
Debilitamiento del área de Gestión Humana	Reproducción estructural de la informalidad organizacional	Fortalecer la capacidad estratégica y regulatoria de Gestión Humana
Comunicación unilateral e informal del cambio	Aumento de percepción de injusticia organizacional	Crear canales bidireccionales de comunicación y apelación

Las recomendaciones mencionadas anteriormente no aparecen como normas prescriptivas abstractas, sino como derivaciones de carácter analítico directo del modelo categorial que se construye a lo largo del proceso de codificación selectiva. En este sentido, buscan incidir sobre las principales variables organizacionales que han sido objeto de identificación en los tres casos: la desregulación funcional progresiva, el desacoplamiento estructural acumulativo y el traspaso sistemático de costes operativos al trabajador. En otras palabras, el problema no está sólo en la

existencia misma de la movilidad funcional sino en la ausencia de dispositivos institucionales que la regulen de una forma coherente, transparente y estructuralmente sostenible.

Conclusión

La investigación permitió establecer que la movilidad funcional informal no es solo una práctica administrativa circunscrita a una situación de contingencia, sino que es un mecanismo organizacional estructuralmente normalizado, capaz de alterar la coherencia del diseño organizacional, el contrato psicológico y las bases que sostienen la permanencia laboral. Los tres casos analizados revelan que la organización estudiada desarrolla su actuación a partir de una situación de contradicción sistemática continua entre su arquitectura formal, la realidad organizacional y su estructura efectivamente operante, en la que perfiles de cargo, organigramas y funciones oficialmente presentadas dejan, progresivamente de corresponder con las actividades efectivamente ejecutadas por los trabajadores. Esta disociación va produciendo formas cada vez más intensas de ambigüedad de rol, fragmentaciones de la autoridad y transferencias de costos organizacionales hacia el trabajador, afectando directamente su percepción de justicia organizacional y deteriorando progresivamente el vínculo laboral. Como consecuencia de esto, la permanencia de los sujetos no se sostiene sobre la base del compromiso afectivo, ni del proceso de identificación organizacional, sino que se sostiene sobre formas cada vez más instrumentalizadas de continuidad ancladas en el riesgo económico.

El estudio aporta evidencia empírica para comprender la informalidad no como apartamiento fortuito de la estructura, sino como un modelo de funcionamiento que avala flexibilidad y costo mediante la externalización sistemática del riesgo hacia el trabajador, cuestionando los enfoques que leen la adaptabilidad funcional como eficiencia sin atender sus costes subjetivos y relacionales. De estos hallazgos emergen líneas de investigación sobre la progresión temporal del contrato psicológico, las trayectorias de salida en la permanencia instrumental prolongada y el rol regulador de Gestión Humana en las organizaciones que presentan diferentes niveles de formalización. El análisis propone que numerosas organizaciones no funcionan a pesar de la informalidad estructural, sino precisamente gracias a ella.

Referencias

- Amin, M., Jolevski, F. & Islam, A.M. What contributes to SME vs. large firm resilience to economic crisis in developing countries? A decomposition analysis based on the COVID-19 shock. *Empir Econ* 69, 3511–3545 (2025). <https://doi.org/10.1007/s00181-025-02737-w>
- Arenas, A., & Andrade, V. (2022). Condiciones laborales, salud mental y violencia organizacional. *Salud Colectiva*, 18, e3910. <https://doi.org/10.18294/sc.2022.3910>
- Abdalla, M. J., Said, H., Ali, L., Ali, F., & Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100854. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>
- Alandanosi, S. N., Alandnosi, R. N., Zamzami, L. Z., Jumah, L. A. A., Al Johani, A. G., Hawsawi, A. M. A., Hamdi, H. S. M., Bayumi, H. A. M., Almutairi, B. S., & Alofi, W. M. A. (2024). Task redistribution vs task substitution: Physician–nurse balance in modern primary care—An overview. *International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 21(3s), 382–395.
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2021). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research On Management And Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>

- Acar, F. P., Ok, A. B., Karanfil, D., Sümer, H. C., Toker-Gültaş, Y., & Göncü-Köse, A. (2025). Organization as the abuser: Introducing & operationalizing organizational mistreatment. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.06.003>
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 330-344. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>
- Burke, W. W., & Morley, M. J. (2021). On the state of organization development. *The journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 5-19.
- Banu, R., Soundararajan, G., Al Wahaibi, M. et al. A study on critical internal drivers of organizational resilience: evidence from Oman SMEs. *J Glob Entrepr Res* 14, 44 (2024). <https://doi.org/10.1007/s40497-024-00416-1>
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., & Salvador-Gómez, A. (2021). HR flexibility and firm performance in professional service firms. *Journal Of Management & Organization*, 30(6), 2396-2417. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.5>
- Bidwell, M., & Keller, J. R. (2024). Stepping Sideways to Step up: Lateral Mobility and Career Advancement Inside Organizations. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.03746>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2019). *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781526436061>

- Birks, M., & Mills, J. (2023). *Grounded theory*. <https://doi.org/10.4135/9781036231521>
- Cristancho, J. (2025c, junio 24). Codificación Axial y Selectiva en la Teoría Fundamentada. *Espacio cualitativo*. Recuperado 25 de noviembre de 2025, de <https://espaciocualitativo.blogspot.com/2025/06/codificacion-axial-y-selectiva-en-la.html>
- Corte Constitucional de Colombia. (1993). Sentencia T-682 de 1993. <https://www.corteconstitucional.gov.co>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2022). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 349-375.
- Carpio, L. P. (2025, 11 diciembre). *La movilidad funcional en el trabajo*. Civic Abogados. <https://civicabogados.com/movilidad-funcional/>
- Conway, N., & Clinton, M. E. (2024). Dilemmatic commitments following psychological contract breach and its contrasting implications for voluntary turnover and organizational citizenship behaviour. *Journal Of Managerial Psychology*, 41(2), 147-164. <https://doi.org/10.1108/jmp-10-2023-0597>
- Colquitt, J. A., Hill, E. T., & De Cremer, D. (2022). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. *Personnel Psychology*, 76(2), 413-435. <https://doi.org/10.1111/peps.12556>
- Cropanzano, R., Nadisic, T., Kirk, J.F. *et al.* The Relationship of Overall Justice to Flourishing and Job Performance: The Moderating Role of Materialism. *Soc Just Res* 37, 1–24 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11211-024-00430-4>

Cropanzano, R., Skarlicki, D. P., Nadisic, T., Fortin, M., Van Wagoner, P., & Keplinger, K.

(2021). When Managers Become Robin Hoods: A Mixed method investigation. *Business Ethics Quarterly*, 32(2), 209-242. <https://doi.org/10.1017/beq.2021.16>

Deakin, S., & Morris, G. (2023). *Labour Law* (/th ed). Hart Publishing.

De Anchieta Messias, I., Nascimento, A., & Rocha, R. (2022b). Job rotation as a legal requirement: analysis of the participatory approach in acceptance and workers' perception at a meatpacking plant. *Gestão & Produção*, 29. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e10522>

Decreto 1377 de 2013. *Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1581 de 2012, derogado parcialmente por el Decreto 1081 de 2015*. 27 de junio de 2013. Congreso de la República de Colombia.

Foley, G., Timonen, V., Conlon, C., & O'Dare, C. E. (2021). Interviewing as a Vehicle for Theoretical Sampling in Grounded Theory. *International Journal Of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/1609406920980957>

Gaude, L. B., Cabrita, J., Eiffe, F. F., Gerstenberger, B., Ivaškaitė-Tamošiūnė, V., Parent-Thirion, A., Peruffo, E., Weber, T., & White, C. (2022). *Working Conditions in the Time of COVID-19: Implications for the Future : Working Conditions and Sustainable Work : European Working Conditions Telephone Survey 2021*.

González, M. Á. A. (2022). *La movilidad funcional como medida de flexibilidad interna: clasificación profesional, polivalencia y cambios funcionales*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8563328>

- Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M. (2022). Perceived identity threat and organizational cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior. *Economic And Industrial Democracy*, 44(2), 351-384. <https://doi.org/10.1177/0143831x211070326>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gelencsér, M., Kőműves, Z. S., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal Of Organizational Analysis*, 33(5), 1006-1038. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2023-3961>
- Intelego. (2024, 27 septiembre). Estrategias para generar resiliencia y flexibilidad en las organizaciones. *Intelego*. Recuperado 20 de noviembre de 2025, de <https://blog.intelego.com.mx/estrategias-para-generar-resiliencia-y-flexibilidad-en-las-organizaciones>
- Jantjies, S. D., & Botha, P. A. (2024). Investigating toxic leadership's influence on employee turnover intention in a clinical research organisation. *SA Journal Of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2571>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.

- Koporčić, N., Kukkamalla, P.K., Marković, S. et al. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Rev Manag Sci* 20, 301–329 (2026).
<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Kanu, G. C., Ugwu, L. E., Ugwu, L. E., Ogbu, F. N., Ujoatuonu, I. V., Ezech, M. A., Eze, A., Okoro, C., Agudiegwu, M., Ugwu, L. I., & Ugwu, L. I. (2022). Psychological Contract Breach and Turnover Intentions Among Lecturers: The Moderating Role of Organizational Climate. *Frontiers In Education*, 7.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2022.784166>
- Ludeña, D., & Ballesteros, M. A. A. (2021). High performance work systems and organizational performance of sales representatives of pharmaceutical companies in Chiclayo. *Journal Of Business*, 13(2), 51-71. <https://doi.org/10.21678/jb.2021.1439>
- Longobardo, J. P. (2026, 22 enero). *Movilidad funcional del trabajador: límites legales de la empresa*. TYR Abogados. <https://tyrabogados.com/2026/movilidad-funcional-del-trabajador/>
- Liu, Y., Han, R., Mao, Y., & Xiao, J. (2024). The indirect relationship between employee job performance and voluntary turnover: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 34(4), 101039. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101039>
- Leto, A., & Marković, M. (2023). Organizational justice as a determinant of the resilience of academic staff and a higher education institution. *Zbornik Radova Islamskog Pedagoškog Fakulteta U Zenici (Online)*, 21, 27-53. <https://doi.org/10.51728/issn.2637-1480.2023.27>
- Ley 1581 de 2012. *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. 17 de octubre de 2013. Congreso de la República de Colombia.

- Lv, H., Wang, G., Ghouri, M. W. A., & Deng, Z. (2023). Investigating the Impact of Psychological Contract Violation on Survivors' Turnover Intention under the Downsizing Context: A Moderated Mediation Mechanism. *Sustainability*, 15(3), 1770. <https://doi.org/10.3390/su15031770>
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal Of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 38(4), 345-374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
- Mexico, R., & Mexico, R. (s. f.). *Randstad Mexico*. <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/accountability-una-ventaja-competitiva-que-esta-revolucionando/>
- Marketing. (2023, 8 agosto). ¿Qué significa ser accountable? *Salles Sainz Grant Thornton*. <https://www.grantthornton.mx/prensa/Agosto-2023/que-significa-ser-accountable/>
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking An International Journal*, 32(2), 492-512. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2023-0108>
- Melaletska, M., Bussin, M., & Barkhuizen, E. N. (2023). Employee perceptions of organisational design interventions in the public sector. *SA Journal Of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2145>
- Mahadianto, M. Y., Siddiq, D. M., Mamat, M., Bakar, H. A., & Hartono, E. (2025). How Procedural and Informational Justice Moderated by Organizational Collectivism Predict Employee Organizational Commitment. *International Research Journal Of Business Studies*, 18(2), 159-173. <https://doi.org/10.21632/irjbs.18.2.159-173>

Osorio, B. C. I. (2023). Movilidad funcional. Aspectos controvertidos de su regulación.

IUSLabor Revista D Anàlisi de Dret del Treball, 1, 46-85.

<https://doi.org/10.31009/iuslabor.2023.i01.02>

OECD. (2024). Employment outlook 2024: Navigating labour market transitions. OECD Publishing.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2022). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 100(4), 42-49

Parker, S. K., Knight, C., & Ohly, S. (2022). The changing nature of work design research: Past, present and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1-25.

Pérez, J., & Fernández, R. (2021). Cultura organizacional y salud mental en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 10(1).

Pérez, N. A. (2023, 24 julio). Qué es el «job crafting» y cómo un líder lo puede aplicar en su empresa a trabajadores. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/que-es-el-job-crafting-y-como-un-lider-lo-puede-aplicar-en-su-empresa-a-trabajadores-3664689>

Paluch, R. M., & Shum, V. (2022). Organizational mobility preferences and organizational career environments: A person-organization fit perspective. *Journal Of Vocational Behavior*, 139, 103806. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103806>

Rajabi, R., Boles, J., Alejandro, T. G. B., & Sarin, S. (2019). Revisiting and replicating the dominant logic on salesperson job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal Of Business Research*, 126, 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.067>

Sybing, R. (2025, 11 febrero). *¿Qué es la codificación axial en la investigación?* ATLAS.ti.

<https://atlasti.com/es/research-hub/codificacion-axial#:~:text=La%20codificaci%C3%B3n%20abierta%2C%20axial%20y%20selectiva%20son,c%C3%B3digos%20para%20contribuir%20a%20un%20marco%20te%C3%B3rico.>

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2023). Alternative word arrangements and meaningful work, *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 123-140.

Sharma, G., Kraus, S., Talan, A. et al. Navigating the storm: the SME way of tackling the pandemic crisis. *Small Bus Econ* 63, 221–241 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00810-1>

Soares, M. E., & Mosquera, P. (2020). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal Of Business Research*, 124, 547-559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.049>

Teece, D. J. (2025). *Dynamic Capabilities and Related Paradigms*. En Cambridge University Press eBooks. <https://doi.org/10.1017/9781009232890>

Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2023). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*, 42(6), 944-956. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001>

Varela, T. V., & Sutton, L. H. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación En*

- Educación Médica*, 10(40), 97-104.
<https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2021.40.21367>
- Vaz, C. S. D., Ferreira, F. A. F., Dabić, M., Ferreira, N. C. M. Q. F., & Falcão, P. F. (2025). Measuring SME propensity for resilience using problem structuring methods and TOPSIS. *Review Of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00958-y>
- Valencia, S. (2024). Incidencia de las recompensas en el desempeño laboral de los empleados públicos administrativos de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales : El rol mediador del compromiso. Recuperado de:
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/88095>
- Verlinden, N. (2023, 2 octubre). *Job Crafting: What HR Professionals Need to Know*. AIHR.
<https://www.aihr.com/blog/job-crafting/>
- Vea, R. (2025, 9 mayo). Análisis de la brecha de competencias: qué es, pros y contras. *SMOWL Proctoring | Sistema de supervisión para exámenes online*.
<https://smowl.net/es/blog/analisis-de-la-brecha-de-competencias-definicion/>
- Yin, T., He, W., Xie, Y., Ma, J., & Liao, X. (2026). The mediating role of psychological contract breach in the relationship between illegitimate tasks and turnover intention among Chinese nurses: a cross-sectional study. *Frontiers In Psychology*, 16, 1712653.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1712653>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2022). Reducing demands or optimizing demands? Effects of cognitive appraisal and autonomy on job crafting to change one's work demands. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 31(5), 641-654.
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2022.2032665>

ANEXOS

Anexo A

Tabla A1

Búsqueda sistemática de la información

Base de datos	Tipo de acceso	Filtros aplicados	Estrategia booleana	Resultados obtenidos	Fuentes excluidas (título/resumen)	Fuentes incluidas	Evaluación de fuentes	Observaciones
Google Scholar	Abierto. Consultada el 17/02/2026	Tipo de documento: Tesis Idioma: español	"Job rotation"	16.100	16.095	5	20	El tema de "Movilidad funcional" está fuerte en el campo del derecho laboral, está diluida en administración y se disfraza de otros conceptos: - Job rotation - Task reallocation - Functional flexibility - Internal redeployment - Role redesign - Workforce agility
Scielo	Abierto. Consultada el 12/02/2026	Tipo de documento: NA	("structural implications" OR "administrative practice" OR "HR practices" OR "human resource management")	500	318	5	5	En esta búsqueda ninguno de los papers hablaba de movilidad funcional, pero juntos construyen el entorno conceptual para justificarla como fenómeno estructural-administrativo con efectos organizacionales
Redalyc	Abierto. Consultada el 12/02/2026	Tipo de documento: Tesis	"reasignación de funciones" OR "Rotación laboral" OR "movilidad interna"	5.922	5.838	1	5	El documento escogido si bien no analiza la movilidad funcional como práctica administrativa, puede servir como marco de capacidades dinámicas si se decide fortalecer el enfoque.
Science direct	Abierto. Consultada el 12/02/2026	Tipo de documento: Artículo de investigación	"talent retention" OR "employee retention" OR "turnover" OR "organizational"	44.457	13.766	6	6	Si bien la monografía no menciona que la movilidad funcional sea un maltrato laboral Acar et al. (2025), permite identificar que cuando la movilidad funcional se

			commitment" OR "job satisfaction"					implementa sin formalización ni claridad, puede ser visualizada como una práctica organizacional opresiva.
Repositorio UNAL	Abierto. Consultada el 12/02/2026	Tipo de documento: Tesis	(turnover intention" OR "organizational commitment")	49	36	1	10	En "Valencia (2024)" si bien no se contesta el problema de movilidad funcional o coherencia estructural, demuestra que la precariedad laboral afecta la estabilidad laboral.
Research gate	Abierto. Consultada el 12/02/2026	Tipo de documento: Tesis	("procedural justice" OR "organizational justice") AND ("structural change" OR "Job reassignment") AND ("commitment" OR "turnover intention")	100	94	6	11	Karriker estudia el realineamiento estructural en una escuela profesional dentro de una universidad pública. El estudio tiene relación directa con "Cambio estructural" y "Justicia procedimental como mecanismo estratégico", sumamente valioso ya que la cadena causar que presenta es parecida a la que estoy usando en la monografía.
Research gate	Abierto. Consultado el 12/02/2026	Tipo de documento: Artículos de investigación	("internal job reassignment" OR "task redistribution")	100	97	3	20	En Moya (2025), se conecta a la monografía en que no basta con mantener el salario si: - Se eliminan las funciones reales. - Se retira equipo. - Se ignoran comunicaciones - Se deja sin tareas.
Dialnet	Abierto. Consultado el 12/02/2026	Tipo de documento: Artículo de investigación	"Movilidad funcional"	1.844	1800	3	44	Estos documentos dan una visión sectorial profunda, introducen al concepto de puesto como unidad estructural, refuerzan la idea de movilidad como alteración del diseño organizacional y en el mismo sentido permiten construir el contraste normativo.

Anexo B

Formato de consentimiento informado para participación en investigación académica

Yo, _____, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. _____ expedida en _____, actuando en nombre propio, de manera libre, voluntaria y sin presiones de ningún tipo, DECLARO que he recibido suficiente información clara y comprensible, tanto en forma oral como escrita, por parte del investigador Andres Santiago Navas Daza, acerca del proyecto de investigación titulado: “La movilidad funcional como práctica administrativa: implicaciones estructurales y efectos sobre el vínculo organizacional. Un estudio de caso en Carvajal Soluciones de Comunicación”. Igualmente, se me ha hecho saber que esta investigación tiene como propósito analizar la movilidad funcional como práctica administrativa, las implicaciones estructurales que tiene de la misma y la relación entre la movilidad funcional y la retención del talento humano en la organización.

COMPRENSIÓN Y CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN

DECLARO que soy consciente de la naturaleza del estudio y la forma en que participaré en él, que consiste en una entrevista en la cual se relacionarán cuestiones vinculadas a mi experiencia laboral, la asignación y la reasignación de funciones y de cómo percibo estos procesos. Así mismo, se me ha indicado que mi participación es totalmente voluntaria y que puedo desistir en cualquier momento sin que eso traiga consecuencias en mi entorno laboral o personal.

CONFIDENCIALIDAD Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

DECLARO que he tomado conocimiento de que la información que proporcione será la que se gestionará de acuerdo con criterios informados de confidencialidad. En tal sentido:

- No será reconocida mi identidad en ninguna circunstancia
- No se recogerán los datos que puedan identificarme, directa o indirectamente.
- Sólo se va a usar la información con fines académicos.
- La información se almacenará en medios seguros y con acceso restringido.
- Comprendo que los límites de la confidencialidad se hallan determinados por los límites de la legislación vigente en Colombia.

RIEGOS Y ALCANCES

Se me ha informado que la participación en esta investigación no tendrá riesgos significativos. Sin embargo, comprendo que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta que considere incómoda.

CONTACTO E INFORMACIÓN ADICIONAL

En caso de requerir información adicional, resolver inquietudes o tener alguna observación relacionada con el proceso de estudio, puedo comunicarme con el investigador a través de los siguientes medios:

Correo electrónico: andressantiagonavas@gmail.com

Teléfono: 3134717058

AUTORIZACIÓN

En virtud de lo anterior, autorizo de manera libre, previa, expresa e informada al investigador Andres Santiago Navas Daza para:

- Realizar la entrevista que corresponda
- Registrar la información por medio de los medios previamente autorizados.
- Analizar la información y utilizarla exclusivamente con fines académicos
- La previa autorización estará vigente durante el desarrollo del proyecto de investigación. En constancia de lo anterior, firmo el presente documento.

Lugar: _____

Fecha: _____

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Nombre del investigador: Andres Santiago Navas Daza

Firma del investigador: _____

C.C.: 1001098337

Anexo C

Tabla C1

Guía de entrevista semiestructurada

Sección / categoría	Preguntas guía	Propósito analítico	Palabras clave / seguimiento
Apertura y contextualización	1. Para comenzar, si pudiera indicarme brevemente, ¿cuál es su puesto actual y qué funciones realiza en la organización? 2. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa y cómo ha sido la evolución en su puesto el tiempo que lleva aquí?	Ubicar al participante dentro de la organización y entender su trayectoria laboral para así entender las respuestas en función de su experiencia.	Cambios / evolución / responsabilidades / áreas
Movilidad funcional en el marco del derecho laboral	1. ¿Alguna vez se han modificado y/o asumido otros tipos de funciones y/o responsabilidades dentro de los trabajos que ha desempeñado en la empresa? ¿Cómo sucedieron? 2. ¿Cómo se le comunicaron esos cambios? 3. Desde su experiencia, ¿piensa que esos cambios estaban dentro de lo que comprendía como parte de su contrato o nivel?	Identificación de las formas de movilidad funcional y su relación con los límites contractuales y las representaciones relativas a la legitimidad jurídica.	Claridad contractual / límites / acuerdo / imposición
Diseño organizacional y arquitectura del puesto	1. ¿Cuándo hay cambios en las funciones, siente que estos van unidos a cambios en la forma de organizar el trabajo? 2. ¿Nota cambios en líneas de autoridad, supervisión, toma de decisiones cuando se modifican las tareas? 3. ¿Diría que hay una adaptación de la estructura organizacional cuando hay cambios en las funciones o que se producen cambios en las funciones sin que altere la estructura organizacional?	Examinar la coherencia entre la movilidad funcional y la estructura organizacional, identificando desconexiones estructurales.	Coherencia / desorden / adaptación / coordinación
Claridad de rol y redefinición informal	1. ¿Cuán bien le queda definido a usted el rol que ocupa en la organización tras evolucionar sus funciones? 2. ¿Considera que sus tareas están definidas o bien ampliadas sin un contorno claro? 3. ¿Ha tenido que ejecutar funciones no explícitamente delimitadas como funciones propias del rol que ocupa? ¿Cómo las entiende?	Examinar la especificidad del rol y la existencia de procesos formales de redefinición que pudieran dar lugar a la confusión de su estructura.	Ambigüedad / expectativas / evaluación / límites
Contrato psicológico	1. Antes de esos cambios, ¿qué cosas pensaba usted que la organización podría ofrecer en	Identificar las percepciones de cumplimiento o incumplimiento del contrato	Confianza / reciprocidad / decepción / compromiso

	cuanto a funciones, trato o desarrollo? 2. Cuando se cambian sus responsabilidades, ¿piensa que esas expectativas se mantienen o cambian? 3. ¿Alguna vez ha sentido que la organización no le ha dado lo que pensaba que le ofrecería, aunque no estuviera formalmente escrito?	psicológico y las consecuencias que ello pueda tener en la relación empleado-organización.	
Justicia organizacional	1. ¿Opina que el cambio de funciones o responsabilidades en la organización se realiza de forma justa? 2. ¿Cuán transparentes son los procesos por medio de los cuales se toman estas decisiones? 3. ¿De qué manera el modo en que se presenta el cambio de funciones o responsabilidades afecta a sus creencias en relación con la organización?	Examinar la percepción de justicia en términos tanto procedimentales como informativos, pero también su repercusión en la legitimidad de las decisiones organizativas.	Equidad / claridad / trato / coherencia
Vínculo organizacional, intención de rotación y anclaje laboral	1. ¿De qué manera han influido estos cambios en su compromiso o motivación hacia la organización? 2. ¿En algún momento ha contemplado la posibilidad de abandonar la empresa como consecuencia de esos cambios? 3. ¿Qué motivos le llevan a permanecer o a considerar la idea de salir de la organización?	Dedicar tiempo a entender los efectos de la movilidad funcional en la relación de vinculación con la organización, la intención de rotación y los motivos de permanencia.	Estabilidad / oportunidades / desgaste / permanencia
Cierre reflexivo	1. Si tuviera la oportunidad de modificar la manera en la que se llevan a cabo esos cambios en la organización, ¿qué propondría? 2. ¿Hay algo más que considere relevante de su experiencia y que no hayamos dicho en esta entrevista?	Propiciar la emergencia de información no prevista y recoger valoraciones globales del participante sobre el fenómeno investigado.	

Anexo D

Tabla D1

Matriz de codificación abierta – Sujeto 1

Código	Definición	Fragmento	Interpretación
Asignación unilateral de funciones	Cambios sin consulta previa	<i>“simplemente me los asignaron”</i>	Pérdida de participación y agencia del trabajador
Aprendizaje por supervivencia	Necesidad de aprender informalmente ante vacío institucional	<i>“me tocó aprenderlas empíricamente”</i>	Adaptación individual al vacío organizacional conecta con la noción de vacío institucional.
Sobrecarga silenciosa	Incremento funcional sin reconocimiento ni visibilización	<i>“seguíamos cumpliendo nuestras funciones normales”</i>	Intensificación laboral encubierta
Ambigüedad jerárquica	Doble línea de reporte sin formalización	<i>“reportarle a dos personas”</i>	Complejización informal de autoridad
Permanencia instrumental	Continuidad laboral sostenida por costos de salida, no por identificación	<i>“volver a empezar es tedioso”</i>	Compromiso de continuidad, no compromiso afectivo.
Invisibilización del esfuerzo adicional	Trabajo extra realizado sin reconocimiento formal ni remuneración	<i>“ese esfuerzo adicional probablemente debió haber tenido algún tipo de reconocimiento”</i>	Ruptura del contrato psicológico por omisión organizacional / trabajo invisible
Presión identitaria por lealtad organizacional	Imposibilidad práctica de negarse por riesgo reputacional implícito	<i>“si uno decía que no, quedaba la percepción de no haber querido colaborar”</i>	El consentimiento se construye por presión social, no por acuerdo voluntario – mecanismo de control implícito
Desactualización formal de la estructura	Divergencia entre organigrama oficial y distribución real de funciones	<i>“en el organigrama esas funciones siguen apareciendo asociadas a otros cargos”</i>	La arquitectura organizacional formal no refleja la organización real del trabajo

Anexo E

Tabla E1

Matriz de codificación abierta – Sujeto 2

Código	Definición	Fragmento representativo	Interpretación
Expansión funcional por inercia	Funciones temporales que se establecen como permanentes sin decisión formal ni costo organizacional	<i>“apoyo temporal... se convierte en responsabilidad fija del puesto”</i>	La informalidad actúa como mecanismo de captura funcional: la organización no decide expandir, sino que no decide devolver
Formalización retroactiva del cargo	El perfil de cargo se construye después de que las funciones estén siendo ejecutadas	<i>“el cargo fue construido después de la ejecución de las funciones”</i>	La organización legitima retroactivamente la expansión, eliminando la posibilidad de negociación previa y convirtiendo el esfuerzo adicional en estándar esperado
Aprendizaje por supervivencia	Necesidad de ejecutar funciones nuevas con formación mínima ante vacío institucional	<i>“en un solo día le enseñan lo básico y tiene que empezar a ejecutar de inmediato”</i>	El trabajador asume el costo del aprendizaje que la organización no provee; la capacitación es cobertura formal, no transferencia real de conocimiento
Gestión reactiva de funciones	Redistribución funcional determinada por urgencia operativa, no por planificación estructural	<i>“funciona como apagar incendios”</i>	La contingencia sustituye la planificación y se establece como legitimador implícito de la expansión funcional sin proceso formal
Breach distributivo explícito	Incumplimiento concreto y nombrado del contrato psicológico en materia salarial	<i>“incumplimiento en aumentos salariales”</i>	Ruptura directa del contrato psicológico en su dimensión transaccional, el incumplimiento más explícito y económicamente verificable del corpus
Opacidad decisional	Desconocimiento de los criterios mediante los cuales se selecciona a quién se asignan nuevas funciones	<i>“no sé si la elección responde más a criterios de afinidad personal”</i>	Percepción de arbitrariedad en la asignación, ausencia de justicia procedimental que añade una capa de injusticia sobre la inequidad distributiva.
Permanencia por gestión del riesgo	Continuidad laboral sostenida por miedo explícito e incertidumbre y por costos de salida	<i>“lo que realmente me genera temor es la posibilidad de quedarme sin nada”</i>	Compromiso de continuidad en su expresión más pura: la permanencia como gestión racional del riesgo personal, no como identificación
Fragmentación del soporte institucional	Área de gestión humana sobrecargada, no puede cumplir su función reguladora ni de apoyo	<i>“el área de gestión humana se encuentra sobrecargada, lo que limita su capacidad de apoyar a otras áreas”</i>	Fallo sistémico de segundo orden: el dispositivo institucional que debería regular la movilidad funcional está capturado por las mismas condiciones que genera

Anexo F

Tabla F1

Matriz de codificación abierta – Sujeto 3

Código	Definición	Fragmento representativo	Interpretación
Gobernanza del rediseño	Privatización del costo de capacitación	“Tuve que invitar al excolaborador a almorzar a mi casa... asumiendo yo el gasto.”	Traspaso de la carga de la responsabilidad en la inversión en capital humano al trabajador.
Desacoplamiento estructural	Formalidad contractual ficticia	“Mi contrato sigue intacto... jamás se firmó un “Otro sí” que legalizara las tareas.”	Desconexión entre el marco jurídico-administrativo y la realidad de la operación (Melaletsa et al., 2023)
Justicia organizacional	Doble subordinación desregulada	“Formalmente le respondo al gerente... pero ahora tengo al director ejecutivo presionando.”	Desarticulación de la unidad de mando y dispersión del poder de dirección (Colquitt et al., 2022).
Contrato psicológico	<i>Breach</i> transaccional y relacional	“Se ha perdido la reciprocidad implícita entre el esfuerzo y el respaldo.”	Desgaste de los fundamentos del intercambio social (Thibaut & Kelley, 1959; Griep et al., 2022).
Arquitectura del puesto	Autogestión compensatoria	“Asumo todo el paquete especializado... bajo la premisa de no dejar caer la operación.”	El trabajador se hace cargo del riesgo operativo para eludir la sanción o el quiebre del servicio.
Vínculo organizacional	Anclaje instrumental por riesgo	“Permanezco por la estabilidad que representan mis años de antigüedad... mercado laboral complejo.”	Permanencia fundamentada en el cálculo racional de la salida (Conway & Clinton, 2024).