

**ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE**

**DIANA LYZETH CARREÑO ARANGO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2020**

**ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE**

**DIANA LYZETH CARREÑO ARANGO**

**ID: 000092058**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración – MBA**

**Directora:**

**Ph.D. ANA FERNANDA URIBE RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi directora de tesis, la Dra. Ana Fernanda Uribe Rodríguez que por 10 años ha sido mi mentora y fuente inagotable de aprendizaje y desarrollo profesional. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento por su apoyo incondicional para llevar adelante este trabajo, brindándome siempre las mejores orientaciones y herramientas necesarias para hacerlo de la mejor manera posible. Su pasión por la academia y la investigación, y su amor por la enseñanza, han sido un referente profesional para mí. Gracias por seguirme enseñando con exigencia y afecto, le pido por favor, nunca deje de hacerlo.

A mi madre y a mi padre (QEPD) por apoyarme en todos mis proyectos y propósitos y por haber hecho posible, con el incansable trabajo de sus manos, mi educación. A mis hermanos Oscar y Ricardo, por ser un ejemplo y un apoyo incondicional, alentándome siempre a seguir buscando mi camino personal y profesional, y orientándome a partir de sus experiencias académicas como guías esenciales en este proyecto.

A Seim por su compañía constante, paciencia y amor, que sin duda fueron motor esencial para el logro de esta meta. A todos mis colegas y amigos que participaron en el desarrollo de este documento, sinceramente, gracias.

A mis padres

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.1. Planteamiento del problema y justificación.....	10
1.1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.1.2. Justificación .....	11
1.2. Objetivos .....	13
1.2.1. General.....	13
1.2.2. Específicos.....	13
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Marco Teórico .....	17
CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	28
3.1. Tipo de investigación .....	28
3.2. Variables e indicadores .....	28
3.3. Técnicas de recolección de la información .....	29
3.3.1. Criterios de selección de búsqueda de la información.....	29
3.3.2. Bases de datos consultadas.....	30
3.3.3. Áreas de interés en la búsqueda de información.....	30
3.4. Instrumentos de Registro de los artículos científicos seleccionados .....	30
3.4.1. Base de datos de artículos seleccionados.....	30
3.4.2. Matriz de contenidos de artículos.....	31
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	32
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....	49
CONCLUSIÓN.....	58
REFERENCIAS .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores relacionado a la resistencia al cambio organizacional. ....	22
Tabla 2. Tipos de comportamiento resistente .....	23
Tabla 3. Base de datos artículos revisados .....	31
Tabla 4. Distribución de la muestra de acuerdo al año de publicación .....	33
Tabla 5. Distribución de acuerdo al idioma de publicación.....	33
Tabla 6. Distribución de la muestra de acuerdo al tipo de investigación.....	33
Tabla 7. Categorización de las revistas donde se encuentran publicados los artículos .....	34
Tabla 8. Manifestaciones de resistencia al cambio.....	36
Tabla 9. Origen y causas de la resistencia al cambio .....	37
Tabla 10. Estrategias reportadas en la literatura para prevenir e intervenir la resistencia al cambio.....	40
Tabla 11. Propuesta de nuevas estrategias de prevención frente a la resistencia al cambio.	44
Tabla 12. Paralelismo entre Manifestaciones, Causas y Estrategias .....	47

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Esquema del modelo de Cambio de Lewis, 1997.....	18
Diagrama 2. Proceso de selección de la muestra.....	32

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: una revisión del estado del arte.

**AUTOR(ES):** Diana Lyzeth Carreño Arango

**PROGRAMA:** Maestría en Administración

**DIRECTOR(A):** Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Ph.D

### RESUMEN

En la actualidad, el cambio organizacional es clave para la supervivencia y competitividad de las empresas, por esta razón, la gestión del mismo es esencial para el éxito del proyecto. No obstante, la resistencia al cambio representa una dificultad que en ocasiones retrasa el proceso o incluso lo conduce hacia el fracaso. El objetivo de este trabajo de investigación es proponer un modelo de estrategias que oriente a las empresas sobre las acciones que se pueden implementar para mitigar la resistencia al cambio y ayudar a los trabajadores en el proceso de adaptación. Para la revisión documental, se tuvieron en cuenta artículos relacionados, que hayan sido publicados entre 2008 y 2019 en revistas categorizadas en los cuartiles Q1 a Q4 en Scimago e indexadas en pubindex para el caso de publicaciones en revistas colombianas, analizando una muestra final de 60 artículos. Se identificaron 16 estrategias de intervención y de prevención, que son presentadas de acuerdo a su utilidad y, se propone un modelo de acciones orientadas hacia la prevención, a nivel individual, grupal y organizacional. Se comprobó la importancia y necesidad de esta temática de investigación en el contexto local y se deja un aporte significativo para futuras investigaciones.

### PALABRAS CLAVE:

Cambio organizacional, Resistencia al cambio, Estrategias contra la resistencia

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** Strategies to decrease resistance to organizational change: a state of the art review

**AUTHOR(S):** Diana Lyzeth Carreño Arango

**FACULTY:** Maestría en Administración

**DIRECTOR:** Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Ph.D

### ABSTRACT

At present, organizational change is key to the survival and competitiveness of companies, for this reason, its management is essential for the success of the project. However, resistance to change represents a difficulty that sometimes delays the process or even leads to failure. The objective of this research work is to propose a model of strategies that help companies about the actions that can be implemented to mitigate resistance to change and help workers in the adaptation process. For the documentary review, were taken into account articles which have been published between 2008 - 2019 in journals categorized in quartiles Q1 to Q4 in Scimago and indexed in publindex for the case of publications in Colombian magazines, analyzing a final sample of 60 Articles. 16 intervention and prevention strategies were identified, which are presented according to their usefulness and a model of actions oriented towards prevention is proposed, in the individual, group and organizational levels. The importance and necessity of this research theme in the local context was verified and significant material is left for future research.

### KEYWORDS:

Organizational change, resistance to change, strategies against resistance

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**



## INTRODUCCIÓN

El mundo actual avanza a grandes velocidades y se ve enfrentado a múltiples cambios a los que las personas deben adaptarse de manera constante, sin embargo, la capacidad de adaptación de los individuos no ocurre a la misma velocidad y, ante los momentos de incertidumbre, la tendencia natural de los seres humanos es reaccionar con resistencia como mecanismo de defensa frente a los momentos de estrés y ansiedad que los cambios pueden generar. La resistencia al cambio es, sin embargo, una problemática que ralentiza los procesos organizacionales durante el transcurrir del mismo, pues las personas realizan una mala gestión frente al cambio y los líderes organizacionales no tienen conocimiento sobre cómo orientar a los individuos durante los tiempos de incertidumbre, lo que se traduce en mal clima organizacional, aumento de las respuestas automáticas, disminución del desempeño, entre otras consecuencias que son desfavorables para las empresas y los trabajadores. Con el fin de ofrecer estrategias claras sobre cómo manejar la situación y qué herramientas deben emplear las personas, se pretende ofrecer a través de esta investigación, técnicas y/o habilidades de afrontamiento, adaptación y prevención frente a la resistencia al cambio en trabajadores.

A partir de la revisión científica se diseña un modelo de estrategias que favorezcan la aceptación y adaptación al cambio, por parte de los individuos que conforman la organización, dejando como resultado final un producto que permita tanto a empleadores como empleados, tener conocimiento sobre cómo conducirse en momentos de cambio, sin que la experiencia genere alteraciones desfavorables para la empresa y para los grupos que la conforman.

Este trabajo de grado, es una revisión del estado del arte, en donde se pueden explorar las estrategias que se reportan desde la literatura, las que ya han sido sometidas a prueba por medio de investigaciones aplicadas y las nuevas teorías de manejo frente a la resistencia al cambio; obteniendo como resultado un documento de gran beneficio para el mundo organizacional y, un punto de partida para nuevos temas de investigación en el campo.

## **CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema y justificación**

#### **1.1.1. Planteamiento del problema**

El cambio organizacional es un factor determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones, pues de él depende en gran medida el desarrollo, la evolución y la perdurabilidad de las empresas, de ahí que la resistencia al cambio constituya no solo un problema sino una amenaza para la supervivencia de las organizaciones. Ahora bien, para comprender la resistencia al cambio es preciso entender el concepto de cambio, que según López, Restrepo y López (2013), puede concebirse como “un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (p.149). Estos periodos de cambio impactan de forma directa en los trabajadores, dejando como resultado personas con estilos de vida acelerados, altos niveles de insatisfacción, aumento de enfermedades laborales asociadas a estrés entre otros resultados, cuya principal consecuencia es la resistencia frente a los momentos de cambio e incertidumbre, lo que se verá reflejado en la desmotivación por el trabajo, disminución del desempeño laboral, rotación, mal clima laboral, entre otras complicaciones que afectan el curso de la organización. Para mitigar esta situación, las empresas buscan innovar y generar estrategias que faciliten la aceptación en situaciones de cambio, sin embargo, las acciones que se ejecutan en muchas ocasiones están orientadas hacia la parte estructural y funcional de la empresa, dejando de lado nuevamente a las personas, por lo cual se concentran los esfuerzos en direcciones contrarias al capital humano y por ende no se logra la adaptación esperada.

El cambio organizacional ha despertado interés en la investigación (Carvajal y López, 2011; García, 2011; López et al., 2013; Romero, Matamoros y Campo, 2013), gracias a esta se puede tener una mejor comprensión del concepto de cambio aplicado en el contexto organizacional. Ahora bien, la literatura registra una serie de acciones que pueden realizarse una vez diagnosticada la resistencia al cambio, no obstante, estas acciones pueden llegar a ser de corto alcance ya que no todas las herramientas expuestas brindan realmente una orientación clara sobre cómo proceder; ante esta situación las empresas emplean las mismas

técnicas una y otra vez, por consiguiente, no sorprende que el resultando sea siempre el mismo: resistencia.

La resistencia al cambio representa entonces, una problemática sin atender, porque se concibe como un resultado ineludible ante los momentos de transformación, que espera ser abordada durante la gestión del cambio, sin tener claridad sobre las acciones apropiadas para mitigar el impacto del mismo. Ante esta situación, el presente trabajo investigativo, pretende responder a la siguiente pregunta: De acuerdo con las múltiples investigaciones y publicaciones teóricas sobre cambio y resistencia ¿cuáles son las estrategias que deben emplearse a nivel organizacional, para disminuir la resistencia al cambio en los trabajadores?

### **1.1.2. Justificación**

La necesidad de adaptación de las empresas, en un mercado altamente competitivo, exige una dinámica variable, por la cual los trabajadores deben encontrarse en disposición para el cambio continuo y ser capaces de adoptar nuevas estrategias organizacionales, a fin de sobrevivir en el mercado. Es por esto que García (2011), menciona que “la anticipación y adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por lo tanto, las empresas deben ser proactivas para satisfacer las demandas del mercado” (p.43); así pues, en esta búsqueda de innovación deben generarse métodos que favorezcan la gestión del cambio, logrando que la resistencia que aparezca frente al mismo sea mínima o en su defecto, pueda usarse en beneficio. Una forma de realizar dicha gestión es por medio de la vinculación de los valores propios de la cultura organizacional, en donde la compatibilidad juega un papel esencial para la adaptación (García, 2011; Montealegre y Calderón, 2008). En este orden de ideas, es preciso buscar estrategias que estén orientadas hacia los trabajadores, especialmente en estos tiempos donde se les considera el activo más importante de la organización y por medio de ellos lograr que el sistema no se desequilibre durante el proceso de cambio. De esta forma y de acuerdo con lo reportado en los artículos de investigación científica, se lleva a cabo una selección de las principales estrategias a emplear para reducir la resistencia al cambio, y se proponen nuevas técnicas, que ofrecen a las empresas orientaciones sobre cómo proceder en los momentos de transformación organizacional.

Asimismo, ofrecer nuevas estrategias para la disminución de la resistencia organizacional, implica ampliar la gama de conocimiento que hoy en día se reporta acerca de la gestión del cambio, lo que significa para futuras investigaciones un punto de partida que permita poner a prueba la eficacia de las acciones aquí propuestas o identificadas en la literatura. Aunado a esto, se ofrecerán técnicas que permitan a empleados y empleadores, contar con mecanismos que favorezcan el desarrollo de competencias orientadas hacia la aceptación y adaptación al cambio, fortaleciendo a la organización, a los grupos de personas que la conforman y al individuo.

## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. General**

Diseñar a partir de la revisión bibliográfica, un modelo de estrategias orientadas hacia la adaptación y aceptación frente al cambio organizacional, que reduzcan el nivel de resistencia en los trabajadores.

### **1.2.2. Específicos**

Analizar los datos recogidos en estudios científicos sobre el impacto que tiene la resistencia al cambio en el desempeño de los trabajadores y su efecto en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Describir las estrategias que se han empleado en el mundo organizacional para mitigar la resistencia al cambio en el proceso de gestión que este conlleva.

Formular nuevas estrategias encaminadas a la prevención frente a la resistencia al cambio organizacional.

## **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

En cuanto a la resistencia al cambio, en la literatura se reportan investigaciones que lo abordan como un elemento resultante del cambio y poco se profundiza sobre el concepto, más allá de definirlo o hacer aproximaciones sobre el impacto que este tiene en la organización. Sin embargo, algunos autores han profundizado más sobre el tema, arrojando información relevante en sus investigaciones. Tal es el caso de López et al. (2013), quienes en su artículo titulado: resistencia al cambio en organizaciones modernas, realizaron una revisión científica a partir de la cual concibieron al hombre como el pilar de todos los cambios dentro de una organización, y cuyo comportamiento es alterado por cada uno de los procesos por los que atraviesa una empresa y las diferentes actividades que ella realiza, incluyendo los elementos ambientales que intervienen en el quehacer de las organizaciones. Respecto a la resistencia, los autores plantean que ésta se da como resultado de la falta de conocimiento, que a su vez es consecuencia de una mala comunicación acerca del proyecto de cambio, o de una visión parcializada del cambio. Adicional a esto, identifican que hay una resistencia que se genera como efecto de una percepción que tienen los individuos de que no pueden cambiar. López et al. (2013) concluyen su artículo con la extracción del concepto de cambio organizacional, la influencia que tiene el medio ambiente en este tema, los resultados organizacionales una vez atravesado el cambio, y el abordaje actitudinal que implica realizar una apropiada gestión del cambio para disminuir aparición de la resistencia al cambio, aun cuando haga parte de una tendencia natural de los seres humanos. Cabe mencionar que esta revisión teórica realizada por López et al. (2013), se lleva a cabo dentro del contexto colombiano, realizando aportes a la investigación en este campo.

Otra investigación llevada a cabo en Colombia, es la realizada por Romero et al. (2013), quienes también abordaron la temática desde la revisión documental, concentrados en el concepto de cambio en sí mismo, teniendo en cuenta su evolución teórica y la forma como se relaciona con los procesos institucionales. Sin embargo, la resistencia al cambio no cuenta con gran ampliación, sino que se centra en la definición de la misma, haciendo aproximaciones sobre cómo se relaciona con las distintas variables de la organización y el rol que los individuos juegan durante este proceso.

En la ciudad de Bogotá, García y Forero (2016) llevaron a cabo una medición sobre el cambio organizacional aplicando una prueba denominada Instrumento de Medición del Cambio (IMC), diseñado por ellos mismos en el año 2010; y que conforme a la descripción que ofrecen del mismo:

El instrumento está constituido por nueve variables principales: a) adaptabilidad, b) liderazgo, c) participación/integración, d) comunicación, e) trabajo en equipo, e) aceptación, f) resistencia al cambio, g) conocimiento de la organización, y h) cultura de cambio; por tres factores de primer orden: a) factor individual, b) factor grupal, y c) factor organizacional; y por dos factores de segundo orden a) factor I: gestión del cambio, y b) factor II: proyección y desarrollo del cambio (p.83).

El estudio se centró en correlacionar la calidad de vida de los trabajadores con la disposición al cambio y los resultados arrojados evidenciaron que todas las variables del cambio se relacionan con la calidad de vida en el trabajo con excepción de la variable de resistencia al cambio, razón por la cual se concentran en comprender los motivos por los cuales las organizaciones se resisten al cambio.

García, Rubio y Bravo (2007), relacionaron los factores de riesgo psicosocial con la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. Tal como los autores lo plantean, el objetivo de la investigación consistió en “determinar si existía correlación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en el personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario” (p.306), para lo cual construyeron un instrumento de medición de resistencia al cambio y lo aplicaron en conjunto con un instrumento de evaluación de riesgo psicosocial diseñado por ellos mismo en investigaciones anteriores. Dentro de las conclusiones más relevantes aparece la existencia de relación entre las dos variables, en la medida en que la resistencia al cambio puede promover la aparición de síntomas asociados al riesgo psicosocial, afectando negativamente su rendimiento y aumentando la sensación de inseguridad e inestabilidad laboral.

A nivel de Latinoamérica, Chile cuenta con una investigación llamada actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros, realizada por Salgado, Lería,

Arcos, Pineda y González (2018), cuyo objetivo fue correlacionar las variables de actitud y resistencia al cambio organizacional en el grupo de trabajadores previamente mencionados. Para alcanzar el objetivo aplicaron la Escala de Actitudes hacia el Cambio (EAC), la Escala de Resistencia al Cambio (ERC) y una encuesta de recolección de datos sociodemográficos. En los resultados se identificó una actitud favorable hacia el cambio organizacional y la resistencia puntuó en un nivel medio/moderado; sin embargo, esta investigación arroja mayores resultados cuando se discriminan los datos por edad y sexo.

A nivel internacional, la investigación acerca de resistencia al cambio organizacional, cuenta con un mayor número de investigaciones bajo la evaluación de esta variable. Así pues, Mohd y Otham (2016), en su investigación acerca de la resistencia al cambio, exploraron la relación que tiene el liderazgo y la autogestión en la disminución de la resistencia, generando una mayor eficacia en cuanto a la adaptación al cambio, y denominando estas variables como efectos moderadores de la resistencia. El estudio constó de una revisión literaria sobre: la gestión del cambio, teniendo en consideración todo el proceso que este conlleva y las diferentes etapas por las que atraviesa; la resistencia, variable que es analizada desde el punto de vista de intervención para identificar cómo mitigar la aparición de la misma; y, por último, los efectos moderadores: intercambio de líderes y miembros y rol de la autoeficacia. De esta manera, los autores realizan aportes y bases teóricas, sobre las posibles técnicas que se pueden implementar, llegando a sugerir incluso un nivel de éxito de las mismas y ofreciendo información sobre los roles que deben asumir los distintos actores de la organización frente a esta problemática.

Marrewijk (2018), realizó un análisis comparativo entre cambio y resistencia, en el marco de la transformación por medio de proyectos interorganizacionales, a través del estudio de un caso en el campo etnográfico longitudinal entre 2012 y 2016 de una empresa del sector de servicios públicos. Resultado de esta investigación el autor describe 4 prácticas que favorecieron y restringieron el cambio, lo que representa una ampliación de los conocimientos frente a la comprensión del cambio y la resistencia, añadiendo además conceptos relacionados con resistencia productiva y la afirmación de que los empleados pueden ser agentes de cambio.



## **2.2.Marco Teórico**

A menudo las organizaciones se encuentran sumergidas en escenarios donde su estructura y planificación organizacional, misma que es soportada por las personas que conforman la empresa, es puesta a prueba. Lo anterior ocurre por el ambiente dinámico en el que operan las empresas, y que ante las vicisitudes de este ambiente se generan transformaciones, que en el contexto empresarial son comprendidas en el marco del cambio organizacional. El abordaje de este proceso dentro de las organizaciones se convierte en un factor clave para la supervivencia de las mismas, así lo propone Ferrer (2015) quien además vincula a los trabajadores como elementos fundamentales para garantizar el éxito del proceso de cambio organizacional.

Ahora bien, acerca del cambio, diversos autores han propuesto definiciones en busca de un mejor entendimiento sobre este concepto. Van de Ven y Pool (1995), autores clásicos sobre la teoría del cambio, manifiestan que el cambio organizacional hace parte del ciclo de vida de las empresas y, por tanto, comprender el cambio implica comprender este ciclo, teniendo en cuenta cada una de sus etapas y el legado histórico que representan para la organización. Los autores mencionados añaden que las fases que conforman el ciclo de vida de las empresas son secuenciales y que cada una de esas experiencias involucra una progresión, pues afirman que:

La trayectoria hacia el estado final está prefigurada y requiere una secuencia específica de eventos históricos, que aportan una pieza para el producto final. Estos eventos deben ocurrir en un orden prescrito, porque cada pieza prepara el escenario para la siguiente y cada etapa de desarrollo es vista como un precursor necesario para las etapas sucesivas (p.515).

El cambio se da entonces no solo como un resultado inevitable de las empresas por estar inmersas en ambientes dinámicos y cambiantes, sino que es también parte de un proceso planificado que cuenta con un procedimiento o método específico. A este respecto Rahim y Burrell (2010), citan a Lewin (1997) por su modelo de cambio, en donde el cambio individual es visto como un proceso que involucra tres pasos. Descongelar hace alusión al primer paso relacionado con el cambio de actitud de las personas y conocimiento de la mentalidad existente; el segundo paso es el conocido como movimiento o cambio, en el cual el individuo

puede experimentar confusión frente a la ocurrencia de los cambios ya que estos pueden representar desafíos físicos y psicológicos para las personas; y, por último, el tercer paso denominado recongelar, está relacionado con mantener el equilibrio adquirido después del cambio en el cual los individuos recuperan un estado de confort. En la figura 1 se representan los 3 pasos.

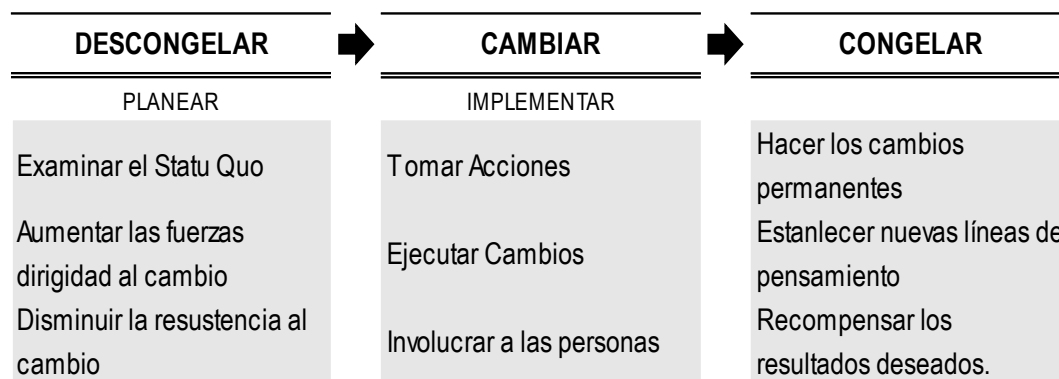


Diagrama 1. Esquema del modelo de Cambio de Lewis, 1997.

Fuente. Lewin (1997), citado por Rahim y Burrell (2010)

Estos conceptos han sido claves para la comprensión del cambio durante las últimas décadas, pues sobre esta base se han estructurado las nuevas visiones y concepciones del cambio. Es así como autores contemporáneos como Malott (2001) citado por García, Rojas y Díaz (2011), proponen que el cambio organizacional puede entenderse como un “estado constante de alteración, variación o modificación (p,126), que puede sufrir una empresa tanto por situaciones internas (que ocurren dentro del entorno laboral), como externas (que ocurren en el ambiente al que pertenece la organización). De este modo la gestión del cambio “se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como externo” (García et al., 2011, p.126).

Por su parte López et al. (2013), lo definen como un “proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose alteraciones o modificaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (p.150) y añaden que el cambio hace parte de un fenómeno social lo que lo vuelve inherente al ser humano. García y Forero (2016), complementan que, para la comprensión del cambio, es preciso vincularlo como un elemento dinamizador de las organizaciones y no como un elemento aislado ya que, al integrarlo, este puede “ser abordado

desde diferentes aspectos del comportamiento organizacional en sus tres niveles (individuo, grupo y organización)” (p.81).

A partir de estas definiciones se puede identificar que, las personas son un factor común en el manejo del cambio. En este orden de ideas, López et al. (2013), manifiestan que:

En medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se hace necesario buscar herramientas para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes (p.150).

Así pues, la comprensión del ser humano en el proceso de cambio, es determinante para identificar y ejecutar las estrategias de gestión del mismo, fortaleciendo los equipos de trabajo y disminuyendo el traumatismo y efectos adversos que trae consigo un manejo inadecuado y que trae como consecuencia la resistencia al cambio.

Barroso y Delgado (2007), aseguran que el cambio es una alteración de la forma tradicional en que una empresa desarrolla sus actividades de trabajo, en el cual el recurso humano tiene un rol determinante, acompañado de una necesidad de adaptación y aceptación. Lo que ocurre cuando no se lleva a cabo dicha aceptación es la resistencia al cambio y las consecuencias que trae para las organizaciones tienden a ser desfavorables, pues involucran cambios de actitud en los individuos resultado de una percepción amenazante para su propia gestión, ante la posibilidad de ser evaluado negativamente por presentar un posible desempeño inferior al esperado, frente a la nueva situación de trabajo (García et al., 2011). Es por esto último que el estudio de la resistencia ha cobrado gran importancia para los investigadores, por tanto ha demostrado tener un impacto negativo para la organización, repercutiendo en la relación que se establece con los trabajadores.

En la actualidad existen varias definiciones sobre resistencia al cambio desarrolladas por parte de los investigadores. Escudero, Delfín y Arano (2014), definen la resistencia como una “reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que

produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder” (p.56). Añaden que ese equilibrio inicial genera un estado de confort que actúa como obstáculo y finalmente se convierte en “una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar de nuevo la homeostasis que exige el medio ambiente” (p.56). Para Ahmad, Jamal y Hassan (2017), la resistencia al cambio se relaciona con el acto de resistir e incluso oponerse a un movimiento desde un estado inicial que resulta familiar, conocido y cómodo, hacia un estado indefinido e incierto. En este orden de ideas, la resistencia al cambio ha sido concebida como un problema grave en la organización, lo que los autores Chiung-Hui e Ing-Chun (2009) citados por Ahmad et al. (2017), han denominado una falla de cambio, pues se sabe que el manejo que se haga de la misma es un factor determinante sobre el triunfo o fracaso del proceso de cambio, pues “la resistencia tiene el poder de impedirlo, redirigirlo, rechazarlo y detenerlo” (Ahmad et al., 2017, p.117), por consiguiente la comprensión de la resistencia en sí misma es un elemento clave para la gestión del cambio.

En los últimos años, se ha evidenciado una evolución del concepto de resistencia, en donde se tienen en cuenta las respuestas de los trabajadores en 2 sentidos, resistencia y preparación para el cambio. Sobre esto, Arnéguy, Ohana y Stinglhamber (2018), argumentan que tanto la resistencia como la preparación al cambio “se refiere a las creencias, actitudes de los empleados, e intenciones con respecto a la medida en que se necesitan cambios y la organización es capaz de implementar con éxito esos cambios” (p. 2). Lo que significa que, en materia del cambio, no todas las reacciones serán de resistencia y por ende, identificar las acciones apropiadas es un trabajo que debe realizarse cuidadosamente y con antelación.

Una vez surge el cambio en la organización y se activan todos los protocolos que la gestión del mismo envuelve, observar cómo son los comportamientos de las personas en torno a esta etapa de transformación representa un análisis de la resistencia al cambio que, de acuerdo con Alvesson y Sveningsson (2008), su foco es entender “cómo las personas pueden desviarse del cambio planificado y la soberanía empresarial” (p.31) y agregan que el origen de la resistencia es a menudo resultado de:

- Cambio sustancial en el trabajo (cambios en la competencia y demanda de habilidades);

- Reducción de la seguridad económica o pérdida del trabajo (pérdida de empleo);
- Amenaza psicológica (real o percibida);
- Interrupción de los arreglos sociales (nuevas condiciones de trabajo);
- Disminución del status (redefiniciones de las relaciones laborales) (Dawson, 2003 citado por Alvesson y Sveningsson, 2008, p.32).

De acuerdo con Rodríguez y Mladinic, (2016), conocer cómo reaccionan las personas ante las situaciones de cambio, es un tema de estudio que ha sido abordado bajo la concepción de resistencia al cambio y aceptación al cambio y, afirman que cualquier posición que se tome en los momentos de transformación es mediada por la actitud de las personas. A este respecto López et al. (2013), citando a Gibson et al. (1994), proponen que, si la resistencia o aceptación al cambio está mediada por las actitudes, estas a su vez son determinadas por la cognición, las emociones y el comportamiento (teoría de la actitud), por ende, es preciso comprender las múltiples reacciones psicológicas en estos tres niveles de respuesta.

Sobre la resistencia al cambio, García, Álamo y García (2011), proponen que “es una faceta común en los procesos de cambio planificado” (p.43), mientras que Rodríguez y Mladinic (2016) formulan que “la resistencia no estaría estructuralmente alojada en las personas, sino que sería producto de intereses en conflicto y de la ausencia de un ambiente que brinde apoyo en situación de cambio organizacional” (p.2); de esta manera se puede observar que “la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como individual, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas” (López et al., 2013). Estas múltiples afirmaciones y teorías sobre la resistencia al cambio y la forma como se relaciona con los individuos en las organizaciones, abren paso hacia la necesidad de explorar con mayor profundidad los puntos de encuentro entre las múltiples variables relacionadas con el cambio y el manejo que las personas le dan.

Entender entonces, cómo reacciona un individuo frente a situaciones de cambio, implica reflexionar “sobre el conocimiento existente, el cual está orientado a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva” (García, et al., 2011, p.43), lo que ofrece una apreciación más clara a la hora de estudiar la resistencia al cambio. Es así como King (2003), citado por García et al. (2011) ha identificado 4 teorías sobre la resistencia “a) la resistencia

como respuesta inevitable del comportamiento, b) la insurrección y lucha de clases de tipo político, c) el contrapeso constructivo y d) una reestructuración cognitiva y cultural” (p. 43).

Acerca de las razones por las cuales las personas se resisten al cambio, Mohd y Otham (2016) plantean que esto se debe a características personales asociadas con “la renuencia a perder el control, la rigidez cognitiva, la intolerancia con los periodos de ajuste, la falta de resiliencia psicológica, la preferencia por el bajo nivel de estimulación y la novedad, y la renuencia a abandonar los viejos hábitos” (p.72). Los autores adicionan que estas características están estrechamente relacionadas con los patrones de personalidad, es decir, arraigadas a sus estructuras mentales, lo cual moldea su reacción al cambio.

De acuerdo con López (2004) citado por Escudero et al. (2014), la resistencia al cambio se debe entender como un fenómeno psicosocial, que debe ser concebido y estudiado como tal para preparar a los individuos, buscando que acepten con facilidad las condiciones del cambio y adoptando reacciones que promuevan la integración de las nuevas características del proceso organizacional. Sobre este aspecto, Escudero et al. (2014), manifiestan que existen seis variables que intervienen en el comportamiento de los individuos desembocando en la resistencia (ver Tabla 1).

Tabla 1  
*Variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores relacionado a la resistencia al cambio organizacional.*

<b>Percepción</b>	Interactúa dentro del proceso de cambio, seguida de los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades entre otros, lo que interviene en la actitud de los trabajadores.
<b>Hábitos</b>	Actúan como obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía cognitiva, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
<b>Miedo a lo nuevo</b>	Promueve una conducta evitativa en las personas, evadiendo la exploración de terrenos desconocidos para no correr riesgos de hallar consecuencias adversas, aun cuando las personas son conscientes de que a través de dicha exploración también pueden sobrevenir consecuencias positivas.
<b>Apego a lo conocido</b>	Genera satisfacción en los individuos ya que les da la sensación de tener dominio y conocimiento de los elementos actuales aunque no sean los más eficientes.

<b>Tendencia a conservar la estabilidad</b>	Impulsa a las personas a realizar un esfuerzo constante por mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro. Así pues, mientras un individuo se aferra más a sus modelos antiguos de comportamiento más se resistirá al cambio.
<b>Apego a lo elaborado por la persona</b>	Estimula a los trabajadores por gozar de reconocimiento y sentirse valorado. En este caso, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo por lo que se resisten.

---

Fuente: Escudero et al. (2014)

Por su parte, Lines, Sullivan, Smitwick y Mischung (2015), argumentan que la resistencia al cambio se puede analizar desde 3 dimensiones del individuo: cognitivo, afectivo y comportamental. La dimensión cognitiva está relacionada con la forma en la que el empleado interpreta el proceso de cambio, incluida su autopercepción referente a la capacidad que tiene para ejecutar de forma eficiente los nuevos roles en su trabajo. Referente a la dimensión afectiva, los autores plantean que está relacionada con las reacciones emocionales y psicológicas que experimentan las personas durante el cambio y la forma en como este los hace sentir. Finalmente, en cuanto a la dimensión comportamental, ésta es comprendida desde las respuestas de acción de los trabajadores, es decir las respuestas observables; sobre esto, Lines et al. (2015) afirman que “mientras las dos primeras dimensiones a menudo se aceptan como fuentes o razones que causan resistencia, la dimensión del comportamiento es la manifestación real de la resistencia en forma de conducta, hechos y eventos observables” (p.1171). Debido a la concepción de que la dimensión comportamental es la única observable, Lines et al. (2015) han identificado doce tipos de comportamiento resistentes que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2.  
*Tipos de comportamiento resistente*

<b>Tipos de comportamiento resistente</b>	<b>Definición del comportamiento resistente</b>
Cumplimiento reacio	Hacer lo mínimo requerido, falta de entusiasmo, reservado y dudoso.
Retraso	Acordar verbalmente pero no ejecutar, detenerse, postergar.
Falta de transparencia	Ocultar o retener información útil durante la implementación.

Restricción de la educación	Evitar o restringir la propagación del mensaje de cambio.
Discutir y criticar abiertamente	oponerse verbalmente y / o encontrar fallas en la implementación del cambio.
Obstrucción y subversión	Sabotear abiertamente, bloquear, socavar la implementación del cambio.
Difundir la palabra negativa	Difundir opiniones y rumores negativos, apelando al miedo en la resistencia.
Terminación	Retirada voluntaria o involuntaria del proyecto u organización
Reversión	Cambiando de nuevo a las prácticas tradicionales durante la implementación.
Aplicación errónea.	Cambio de la implementación más allá del proceso, objetivos y métodos establecidos.
Forzando el cambio	Luchando por la perfección a expensas del esfuerzo de implementación.
Influencia externa	Comportamiento en respuesta a la retroalimentación negativa de fuentes externas.

Fuente: Lines et al. (2015).

Por otra parte, el entendimiento y abordaje de la resistencia al cambio, comprendida como un factor comportamental que se manifiesta a través de la respuesta de los individuos, presupone una concepción de aprendizaje toda vez que se requiera generar un cambio en la conducta. Estos cambios tienen que ver con el repertorio de conocimientos, competencias y actitudes de los trabajadores en relación con las interacciones que realiza con el entorno y con las demás personas (Abbad y Borges-Andrade, 2014). Bajo esta premisa, el cambio implica procesos cognitivos como atención, percepción, codificación, memorización y transferencia del aprendizaje (Abbad y Borges-Andrade, 2014); estos factores confluyen en el ser humano como actor principal del cambio y que sugieren una intervención basada en la transformación de comportamiento a partir de la implementación de técnicas orientadas hacia una adaptación al cambio que a su vez está soportada en respuestas conductuales resultado de aprendizajes previos.

En su investigación sobre este tema Rodríguez y Mladinic (2016) afirman que “si bien el concepto de resistencia al cambio ha sido ampliamente estudiado, presenta limitaciones de tipo filosófico, político y psicométrico” (p.2), lo que sugiere que la



concepción del cambio en sí mismo, no arroja elementos importantes para el abordaje de esta problemática y es por esto que surgen teorías que pretenden aportar ideas acerca del manejo que esta situación requiere, a la luz del ser humano como pilar esencial en el fenómeno de adaptación y resistencia al cambio.

En este orden de ideas, Ronningstad (2018) plantea que, aunque la resistencia al cambio representa un desafío importante para la organización y para el cuerpo gerencial, algunas investigaciones sugieren que los agentes de cambio pueden usarla como un recurso durante el proceso mismo. Sobre este tema Ford y Ford (2010) aseguran que existe una tendencia natural de las personas, específicamente del cuerpo gerencial, a asignarle una etiqueta negativa a la resistencia y que dicha tendencia es difícil de cambiar debido a “tres fuerzas convincentes: sesgos cognitivos, dinámicas sociales y errores de gestión” (p.25). Lo que proponen los autores es que, para la gestión apropiada del cambio, es conveniente romper con los conceptos tradicionales de lo positivo y negativo que puede ocurrir alrededor de este proceso, posibilitando que cada uno de los factores emergentes actúen como herramientas para el manejo del cambio y permitiendo que ellas mismas aporten pautas para llevar a cabo una gestión adecuada. Investigaciones como la realizada por Johannsdottir et al. (2015) citada en Ronningstad (2018), demuestran que la concepción y manejo de los gerentes:

Juega un papel esencial en la traducción y legitimación de las ideas, así como en la inscripción y alineación de los empleados que serán afectadas por el cambio, por lo cual, los directivos deben alinear los valores de las personas con los de la organización, promoviendo la ética, el orgullo, el trabajo significativo, la participación y hacer la diferencia (p.7).

Todavía cabe señalar que la variable resistencia, puede tener múltiples connotaciones desde la perspectiva de análisis de su origen, de manera concreta sobre esta afirmación Jacobs y Keegan (2018) proponen que “los destinatarios del cambio puedan resistir (o abrazar) el cambio, no porque los amenace (o enriquezca) individualmente, sino porque los destinatarios del cambio se preocupen (o aplaudan) los efectos del cambio que se relacionan los resultados de la organización” (p. 75). Esta afirmación implica que la resistencia al cambio no surge solo como una respuesta natural hacia la preservación propia,

sino que puede estar alineada con los valores de los individuos dentro de la empresa y perciben al cambio como un elemento desfavorable para la misma, por lo cual se resisten a él. Desde esta perspectiva, la resistencia al cambio puede generarse en todos los niveles de la organización y requiere en su intervención reconocer el origen de la misma a fin de establecer acciones asertivas sobre esta situación.

En concordancia, la manera más efectiva de afrontar este escenario, converge siempre en la necesidad de vincular y/o comprometer a las personas en el proceso de aceptación, adaptación y manejo del cambio, pues no realizarlo implica una de las formas más destructivas y dañinas que favorecen la resistencia (López et al., 2013). En este sentido, se han propuesto múltiples modelos para el abordaje y gestión de los procesos de transformación. Sandoval (2014) retoma el modelo de Kilmann (1989), quien define 5 fases para el proceso de cambio: “a) inicio del programa; b) diagnóstico de problemas; c) planeación de las «trayectorias»; d) implantación de las «trayectorias», y e) evaluación de resultados” (p.168). Las trayectorias a las que hace referencia el autor del modelo, pueden comprenderse como elementos críticos que son fundamentales durante la implementación de las fases anteriormente mencionadas y que se denominan de la siguiente forma: “a) cultura; b) habilidades gerenciales; c) construcción de equipos) estrategia-estructura, y e) sistemas de recompensas” (Sandoval, 2014, p. 168). En la misma línea de ideas, García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010), incluyen en su investigación una clasificación de seis dimensiones para la comprensión del cambio, propuestas por Novoa (2000), estas dimensiones son “a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia de oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos, e) continuidad-discontinuidad y f) pensamiento lineal sistémico” (p. 34), a partir de esta comprensión se da lugar al diagnóstico, diseño e implementación del modelo de cambio.

Así pues, la teoría del cambio propone que se entienda el cambio como un proceso natural, del cual depende en muchas ocasiones la supervivencia de la empresa. Debe ser planificado con base en un propósito alineado con los objetivos estratégicos y requiere la participación de las personas en todos los niveles, pues ante el inminente brote de la resistencia en algunos individuos, es preciso comprender el fenómeno, esclarecer las causas,

proponer acciones y evitar o disminuir los comportamientos resistentes que pudiesen frenar el proceso de cambio.

## **CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO**

A continuación, se realiza la descripción detallada de la metodología empleada en el presente trabajo de investigación.

### **3.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es una revisión científica de tipo descriptivo que de acuerdo con Vera (2009), es útil para la actualización sobre diferentes materias y conceptos en diversas áreas de interés y numerosos temas que se encuentran en constante evolución. Por su parte, Montero y León (2007) definen los estudios teóricos como aquellos que presentan “avances teóricos, estudios de revisión, actualización, comparación y análisis crítico de teorías o modelos en un determinado campo” (p. 849) y añaden que se puede desarrollar de forma clásica, es decir, llevando un análisis de datos sin el apoyo o uso de estadísticas.

Referente al enfoque metodológico, Gómez, Galeano y Jaramillo (2015), aseguran que “el estado del arte es una metodología de investigación cualitativo – documental (...), rigurosa ya que sus técnicas y herramientas, siendo cualitativas, siguen unos parámetros de sistematización y plan de análisis previamente delimitados” (p.435). En razón de lo anterior, el presente trabajo corresponde a una investigación cualitativa de revisión teórica clásica de tipo descriptivo.

### **3.2. Variables e indicadores**

Para el desarrollo de este proyecto se parte de la variable de cambio organizacional, profundizando en la sub variable de resistencia al cambio, que constituye la principal variable de investigación, en donde se realiza una búsqueda a través de la revisión científica sobre las diferentes técnicas y/o estrategias que se emplean en el mundo organizacional para contrarrestar los efectos negativos de la resistencia y proponiendo acciones orientadas a este fin.

Como parte del proceso investigativo se pretenden explicar las consecuencias de la resistencia al cambio, por tanto, se tuvo en cuenta el impacto de esta sobre variables como el desempeño laboral y el desarrollo organizacional.

### **3.3. Técnicas de recolección de la información**

En este apartado se describen las distintas técnicas empleadas para la búsqueda y recolección de la información.

#### **3.3.1. Criterios de selección de búsqueda de la información.**

La búsqueda de información requirió que los artículos incluidos en la revisión contaran con los siguientes criterios de inclusión:

- Estar alojados en revistas científicas cuyas publicaciones cuentan con revisión por pares.
- Estar publicados en revistas indexadas en pubindex en las categorías A1, A2, B y C para el caso de publicaciones en revistas colombianas y categorizadas en Scimago en los rangos Q1 a Q4.
- Pueden estar publicados en cualquier idioma siempre que cuenten con los criterios previamente establecidos, no obstante, los artículos publicados en lengua inglesa serán de preferencia.
- Contar con un año de publicación posterior a 2008, estableciendo un rango de búsqueda no superior a 10 años.
- Contar con las palabras claves: ‘Desarrollo Organizacional’, ‘Cambio organizacional’, ‘Resistencia al cambio’ y sus equivalentes en inglés ‘Organizational development’, ‘Organizational change’ & ‘Resistance to change’

Una vez aplicados los criterios de búsqueda se precisa contar con un banco mínimo de 60 artículos científicos que cumplan los criterios indicados anteriormente.

### **3.3.2. Bases de datos consultadas.**

Se seleccionaron las bases de datos que albergan publicaciones científicas multidisciplinarias y cuya selección de artículos cuenta con una medida de criterios similares a los descritos en el literal 3.3.1 de este proyecto, con el fin de abastecer la revisión científica con el número de artículos estipulado. Así pues, las bases de datos consultadas fueron principalmente Scopus y Science Direct, sin embargo, la búsqueda se amplió a través de google académico eligiendo artículos cuyos resultados encuadren con los criterios de selección.

### **3.3.3. Áreas de interés en la búsqueda de información.**

Las revistas consultadas fueron filtradas de acuerdo a las áreas de interés de la investigación, centrándose específicamente en ‘Administración de empresas’, ‘Desarrollo organizacional’, y ‘Psicología organizacional’ así como sus equivalentes en inglés, ‘Organizational development’, ‘Business management’ y ‘Organizational psychology’.

## **3.4. Instrumentos de Registro de los artículos científicos seleccionados**

### **3.4.1. Base de datos de artículos seleccionados.**

A continuación, se presentan los criterios de organización y caracterización de los artículos seleccionados para el desarrollo de la investigación. Los artículos han sido registrados en una matriz de acuerdo con estos datos:

- *Datos de ubicación del artículo:* Autor y año de la publicación, Título, Revista donde fue publicado el artículo y número doi (para el caso de publicaciones electrónicas).
- *Tipo de artículo:* categorización y codificación de los artículos de acuerdo al tipo de investigación si es de revisión científica (estado del arte) o de investigación científica (artículos originales).
- *Rango de la revista:* categorización de acuerdo al nivel que ocupa en scimago y pubindex.

Para el registro de la información se diseñó una base de datos que se presenta en la Tabla 3

Tabla 3  
Base de datos artículos revisados

COD		DATOS DE UBICACIÓN DEL ARTÍCULO					TIPO DE ARTÍCULO	INDEXADA	SCIMAGO
N°	AUTOR	AÑO	TÍTULO	IDIOMA	REVSTA	DOI / Ubicación	O - EA	A1 - C	Q1 - Q4
1	Ahmad, A., Jamal, S. y Hassan, R	2017	Resistance to Change (RTC): A Taxonomical Perspective	INGLÉS	Journal of Management and Marketing Review		EA	N/A	Q3

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2. Matriz de contenidos de artículos.

Una vez seleccionados los artículos que hicieron parte del proceso de investigación a la base de datos, se anexa la matriz de contenido, en la cual se incluyeron apartados específicos relacionados con la información teórica de cada artículo. Esta organización incluye los siguientes datos:

- Conceptos claves del documento.
- Metodología (población, diseño, muestra, instrumentos)
- Tipo de intervención.
- Resultados y conclusiones.
- Estrategias reportadas en las investigaciones.
- Bibliografía.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación, se socializan los resultados de este trabajo de investigación. En primer lugar, se presenta la caracterización de la muestra a partir de la cual se extrajo la información que dio lugar al análisis de datos para el cumplimiento de los objetivos.

Al realizar la búsqueda de documentos con los criterios descritos previamente en el capítulo 3, se obtiene un total de 9252 fuentes disponibles. Tras realizar el primer filtro teniendo en cuenta la información contenida en el título y resumen de los documentos se calcula una nueva cifra de 1935, de la cual solo 110 artículos se encuentran disponibles de forma gratuita o completa. Finalmente se excluyeron 36 documentos por no cumplir con los criterios de indexación, dejando un total de 74 fuentes de las cuales 60 referencias fueron seleccionadas por conveniencia, dando prioridad a aquellos artículos que estuvieran publicados en inglés, que contaran con los niveles de clasificación más altos de acuerdo a los descritos en la metodología y que ofrecieran diferentes perspectivas para ampliar la información (ver Diagrama 2).

Fuente: Elaboración propia.

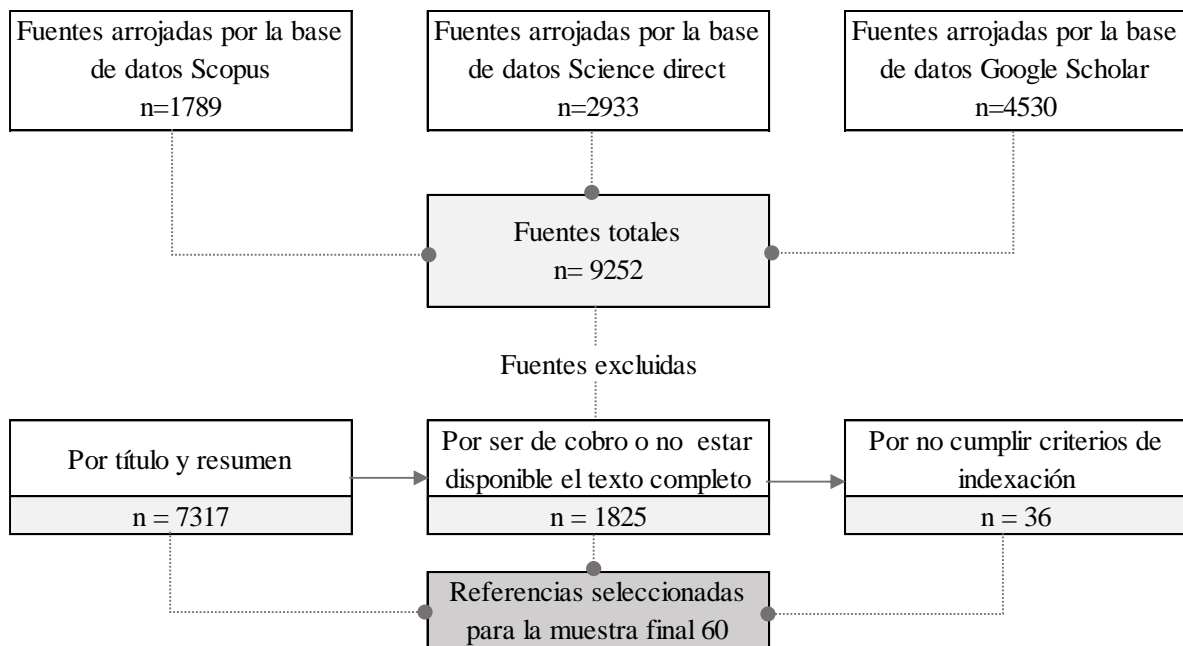


Diagrama 2. Proceso de selección de la muestra.

La muestra final estuvo conformada por 60 artículos científicos. Para la caracterización se tuvo en cuenta el año de publicación, el idioma, el tipo de investigación, para conocer si



es original o estado del arte y la indexación. En la Tabla 4 se presenta la distribución de la muestra de acuerdo al año de publicación, para esto se establecieron rangos de 4 años. Se encontró que la mayor concentración de los artículos estudiados fue publicada en el rango de años de 2016 a 2019 con un total de 24 artículos que representan el 40% de la muestra, seguido por el rango que comprende los años desde 2008 hasta 2011 con un total de 31,67% y por último en el rango de 2012 a 2015 se contó con un 28,33% de artículos.

Tabla 4  
*Distribución de la muestra de acuerdo al año de publicación*

<b>año</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
2008 - 2011	19	31,67
2012 - 2015	17	28,33
2016 - 2019	24	40,00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al idioma, se analizaron artículos publicados en 2 lenguas inglés y español. El idioma predominante fue el inglés que representó un 66,67% de la muestra, seguido por el español con un total de 33,33% (Ver Tabla 5).

Tabla 5  
*Distribución de acuerdo al idioma de publicación*

<b>idioma</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Español	20	33,33
Inglés	40	66,67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el 71,67% de los artículos revisados corresponden a publicaciones originales, y el 28,33% a revisiones literarias o del estado del arte (Ver Tabla 6).

Tabla 6  
*Distribución de la muestra de acuerdo al tipo de investigación*

<b>o/ea</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Original	43	71,67
Estado del arte	17	28,33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los criterios de aprobación de los artículos, se precisaba que las revistas estuvieran indexadas en publindeX para el caso de revistas colombianas y en Scimago para todas las publicaciones internacionales. La muestra final cumplió este criterio en su totalidad como se evidencia en la Tabla 7.

Tabla 7  
*Categorización de las revistas donde se encuentran publicados los artículos*

	<b>Clasificación</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>PUBLINDEX</b>	A1	0	0,00
	A2	1	1,64
	B	9	14,75
	C	4	6,56
<b>SCIMAGO</b>	Q1	24	39,34
	Q2	8	13,11
	Q3	8	13,11
	Q4	7	11,48
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 7, el 1,64% de los artículos están alojados en revistas indexadas en publindeX en la categoría A2 (García, 2011), el 14,75% en la categoría B (Carvajal y López, 2011; Contreras y Barbosa, 2013; García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero, 2010; García, et al., 2011; García et al., 2013; García, Gómez y Londoño, 2009; López et al., 2013; Martínez, Carrasco y Bull, 2018; Sandoval, 2014), el 6,56% en la categoría C (García y Forero, 2014; García y Forero, 2016; Montealegre y Calderón, 2008; Romero, Matamoros y Campo, 2013).

En cuanto a la categorización en Scimago, la mayor concentración de artículos se encuentra publicada en revistas de categoría Q1, representando un total de 39,34% de la muestra (Arnéguy, Ohana y stinglhamber, 2018; Battilana y Casciaro, 2013; Courpasson, Dany y Clegg, 2012; Chebbi, Yahiaouib, Sellamia, Papisolomoud y Melanthioud, 2019; Diedericks, Cilliers y Bezuidenhout; 2019; Elias, 2009; Ford, Ford y D'amelio, 2008; Found, 2015; Jacobs y Keegan, 2018; Heckmann, Steger y Dowling, 2016; Lines, et al., 2015; Marrewijk, 2018; Matthysen y Harris, 2018; Metwally, Ruiz-Palomino, Metwally y Gartzia,

2019; Michel, Todnem y Burnes, 2013; Oreg et al., 2018; Oreg, Nevo, Metzger, Leder y Castro, 2009; Orji, 2019; Packard, 2017; Raineri, 2011; Shimoni, 2017a; Stouten, Rousseau y De Cremer, 2018; Weiner, 2009; Thomas y Hardy, 2011); seguido por las categorías Q2 y Q3 con un 13,11% para cada una (Ahmad, et al., 2017; Borgucci, 2008; Bouckenooghe, 2010; Ford y Ford, 2010; Georg y Pies, 2018; Kuntz, Naswal y McKay, 2013; Kunze, Boehm y Bruch, 2013; Nwanzu y Babalola, 2019; Rodríguez y Mladinic, 2016; Ronningstad, 2018; Pieterse, Caniels y Homan, 2012; Schweiger, Stouten y Bleijenbergh, 2018; Shimoni, 2017b; Valero y Castilla, 2011; Van den Heuvel y Schalk, 2009; Zuinaga, 2014). Y finalmente, la categoría Q4 con un total de 11,48% (García y Forero, 2016; Prieto, Emonet, García y Gonzalez, 2015; Rabelo, Odelius y Druta, 2015; Rabenu y Yaniv, 2017; Rahim y Burrell, 2010; Salgado, et al., 2018; Shahbazi y Tavrah, 2016). Es pertinente aclarar que, en cuanto a la clasificación de las revistas conforme a los criterios, el artículo de García y Forero (2016), publicado en la revista Acta Colombiana de Psicología, esta categorizado en pubindex en nivel C y en Scimago en nivel Q4, por esta razón este documento puntúa doble en la caracterización de la clasificación obteniendo una sumatoria de 61.

En cuanto a la revisión de contenidos y análisis de datos que se llevó a cabo para el cumplimiento del primer objetivo, se encontró que la literatura reporta una gran discusión sobre el concepto y la gestión del cambio, haciendo especial hincapié en la necesidad que tienen las organizaciones de realizar un adecuado diagnóstico durante el mismo, especialmente cuando hay aparición de resistencia por parte de los trabajadores. Orji (2019), ha vinculado de forma directa el cambio con el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, definiendo la resistencia como una falta de respuesta adecuada a las nuevas oportunidades; por consiguiente, asegura que el desempeño sostenible es una de las principales justificaciones para el cambio organizacional. En este sentido afirma que, para que el proceso de cambio sea exitoso es preciso realizar un adecuado diagnóstico que permita identificar y evaluar las barreras que plantean resistencia y los factores impulsores de un desempeño sostenible que apunten hacia el desarrollo, logrando equilibrar en este análisis factores de resistencia y factores influyentes en el cambio y de esta forma dar paso a las estrategias (Orji, 2019; Ronningstad, 2018; Rodríguez y Mladinic, 2016).

Conforme con lo anterior, se identificaron las manifestaciones de la resistencia que afectan directamente el desempeño de los trabajadores, ya que estas se encuentran

relacionadas con la capacidad de adaptación que tienen los mismos. Estas manifestaciones siempre se hacen visibles a través del comportamiento de los individuos, mismo que puede estar relacionando de forma directa con la iniciativa de cambio organizacional, o pueden ser solo conductas de rechazo que demuestran de forma indirecta una resistencia al cambio. En la Tabla 8 se pueden observar estos comportamientos.

Tabla 8.  
*Manifestaciones de resistencia al cambio.*

<b>Manifestaciones de la resistencia al cambio</b>	
Comportamientos indirectos	Cuestionamiento intenso sobre los detalles del proyecto <i>(Borgucci, 2008; Bouckenooghe, 2010)</i>
	Saboteo, burla o huelga. <i>(Bouckenooghe, 2010; Lines et al., 2015)</i>
	Cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar. <i>(Bouckenooghe, 2010; Valero y Castilla, 2011)</i>
	Desacreditar los agentes de cambio. <i>(Bouckenooghe, 2010)</i>
	Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema. <i>(Borgucci, 2008; Elias, 2009)</i>
Comportamientos directos	Demostrar indiferencia hacia el proyecto de cambio. <i>(Bouckenooghe, 2010; Lines et al., 2015)</i>
	Expresar preocupación directa por las consecuencias desfavorables del cambio. <i>(Borgucci, 2008; Valero y Castilla, 2011)</i>
	Falta de cooperación. <i>(Borgucci, 2008; Valero y Castilla, 2011)</i>
	Adoptar una postura legalista y cerrada. <i>(Bouckenooghe, 2010)</i>

*Elaboración propia.*

Ahora bien, identificar las manifestaciones no es suficiente para la implementación de los planes de acción, para ello, es preciso reconocer el origen o las causas de la resistencia. En este sentido, Borgucci (2008), asegura que la resistencia al cambio se origina en la naturaleza que tienen las empresas para mantener una estabilidad organizacional, que se concentra en realizar las distintas actividades basadas en los resultados de éxito que estas representaron en el pasado. Esto presupone que esta cultura de conservación de las

tradiciones irrumpe con el pensamiento de flexibilidad y cambio de los trabajadores. Borgucci (2008) añade que:

La resistencia al cambio puede proceder por razones no personales o grupales. Más aún la resistencia al cambio puede provenir de conflictos entre o dentro de diversos grupos del nivel directivo, operativo o funcional. En consecuencia, las organizaciones son la confluencia de estructuras mentales y estructuras objetivas que orientan prácticas sociales, gerenciales y laborales (p.445).

A continuación, se presentan las principales causas de la resistencia identificadas en la revisión bibliográfica, que han sido categorizadas de acuerdo a su origen individual (propias de las características de personalidad de los trabajadores) u organizacional (resultado de las interacciones entre los grupos sociales que se conforman en la empresa) (ver Tabla 9). Esta categorización obedece a la afirmación de autores como Martínez et al. (2018), quienes aseguran que, aquellos factores ligados a la personalidad intervienen directamente con las reacciones de las personas frente a los procesos de cambio, en conjunto con una serie de factores ligados directamente a las organizaciones.

Tabla 9  
*Origen y causas de la resistencia al cambio*

<b>Origen</b>	<b>Causa</b>	<b>Características</b>
Individual	Hábitos (Oreg et al., 2009; Shimoni, 2017a; Valero y Castilla, 2011)	En medio de las rutinas las personas crean hábitos para sobrellevar las situaciones que experimentan de forma frecuente, esto es un mecanismo programado que facilita el día a día de los trabajadores. Por ende, cuando algo amenaza esta forma de economía cognitiva, la respuesta natural de los individuos es la resistencia.
	Factores emocionales (Georg y Pies, 2018; Martínez et al., 2018; Matthysen y Harris, 2018; Van den Heuvel y Schalk, 2009)	Como resultado de las reflexiones que realizan los individuos sobre el proceso de cambio, se generan una serie de emociones que conducen a las personas a actuar en consecuencia con ellas, como una forma de preservación cuando hay sensación de amenaza.

<p>Seguridad (Stouten et al., 2018; Valero y Castilla, 2011)</p>	<p>El cambio puede traer consigo decisiones que las personas perciben como amenazantes, ya que pueden afectar sus intereses personales, alterando su situación de poder, economía y estabilidad laboral, por lo que las personas se resisten a la propuesta de cambio.</p>
<p>Falta de confianza (Matthysen y Harris, 2018; Valero y Castilla, 2011)</p>	<p>Cuando las personas no comprenden del todo la iniciativa del cambio, pueden interpretar como desfavorables los resultados futuros del cambio y resistirse. De acuerdo con Valero y Castilla (2011), esta situación se presenta con mayor frecuencia cuando no hay una relación de confianza entre los agentes del cambio y las personas que se verán afectadas por el.</p>
<p>Factores de personalidad asociados a valores (Nwanzu y Babalola, 2019; Oreg et al., 2008)</p>	<p>Los comportamientos de las personas están altamente mediados por la cultura, la cual aporta valores que rigen las conductas de las personas. Estos valores pueden ser de conservación lo que podría suponer una barrera para el cambio y por ende manifestarse a partir de la resistencia.</p>
<p>Baja Tolerancia al cambio (Valero y Castilla, 2011)</p>	<p>Las personas pueden tener una predisposición negativa hacia el cambio como una respuesta natural de economía cognitiva, en donde el cerebro impulsa al individuo a resistir el cambio como un mecanismo de ahorro de energía cuando el cambio es innecesario para la supervivencia. Esto implica un proceso de adaptación cuyos tiempos varían dependiendo de las personas, lo que en ciertas ocasiones difiere de la velocidad de cambio de la organización.</p>
<p>Imposición del cambio (Ford y Ford, 2010; Martínez et al., 2018; Rodríguez y Mladinic, 2016)</p>	<p>La falta de información y comunicación sobre la necesidad del cambio, repercute en la percepción que tienen las personas sobre el mismo. Por esta razón por los individuos podrían mostrarse reactivos frente al proceso de cambio, al interpretarlo como una imposición que, además, puede llegar a afectarlos.</p>
<p>Organizacional</p>	<p>Las personas que conviven en un entorno específico, crean una serie de disposiciones sociales, demostrando un comportamiento similar entre los miembros del grupo, de acuerdo a sus constructos sociales. Cuando el proceso de cambio, en general no es aceptado por algunos miembros del grupo social, es posible que se genere una reacción similar en la mayoría, actuando en consecuencia de forma resistente.</p>
<p>Disposición grupal (Shimoni, 2017b; Valero y Castilla, 2011)</p>	

Fuente. Elaboración propia.

Con relación al segundo objetivo, a lo largo de la revisión documental se identificaron estrategias aplicadas en contextos diversos, donde características como la cultura, el liderazgo, el diagnóstico adecuado, entre otras, pueden influir en la efectividad de la estrategia. Pocas publicaciones proponen un modelo completo de estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio; no obstante, Kotter y Schlesinger (1979), plantearon un modelo para el manejo de estas situaciones, el cual consta de metodologías como la educación, participación, facilitación, negociación y coerción. Sin embargo, esta propuesta es antigua, en contraste con los múltiples cambios globales que han afectado a las empresas desde entonces.

En consecuencia, se realizó una recolección de información de las múltiples estrategias reportadas en la literatura, a partir de las cuales, se plantean unas áreas estratégicas de intervención, desde la prevención en sus diferentes niveles. Sin embargo, se establece por cada área estratégica una descripción de las características principales según el momento y forma de aplicación y, las ventajas y desventajas de las mismas usando como referencia la propuesta de Kotter y Schlesinger (1979) (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Estrategias reportadas en la literatura para prevenir e intervenir la resistencia al cambio*

<b>Áreas estratégicas</b>	<b>Cuándo aplicarla</b>	<b>Cómo aplicarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Autoestima en el trabajo y reconocimiento</b> García, et al. (2009); López, et al. (2013)	Los trabajadores se sienten incapaces de enfrentar la situación de cambio o de rendir con la misma destreza después de su ejecución.	Fortaleciendo la percepción de los trabajadores sobre su valía y nivel de competencias para incrementar la capacidad de afrontación al cambio.	Las personas reconocen su importancia y entregan lo mejor de sí para demostrar sus capacidades.	Transformar las actitudes de las personas puede ser un trabajo dispendioso. A su vez, podría requerir de profesionales con los que no cuenta la organización.
<b>Capacidad del capital psicológico positivo (PsyCap)</b> Diedericks et al. (2019); Nwanzu y Babalola (2019); Rabenu y Yaniv (2017)	Frecuentemente a fin de incorporarlo en la cultura organizacional, lo que favorecerá la transición hacia el cambio una vez que este aparece.	Fomentando en los empleados un estado psicológico positivo, concentrando en autoeficacia, optimismo y autocontrol.	No solo favorece al cambio organizacional, sino que también se ha relacionado con la mejora en la competitividad organizacional, reducción de costos y atenuación de influencias negativas.	Puede tomar demasiado tiempo y representar una alta inversión en entrenamiento.
<b>Sentido de pertenencia</b> Elias (2009); García et al. (2010); Shahbazi y Tavrah (2016)	Frecuentemente a fin de lograr incrementar el sentido de pertenencia.	Vincular a los empleados emocionalmente con la organización.	Los empleados perciben a la empresa como una lugar para hacer carrera y estarán comprometidos con lograr su éxito, para lo cual se mostrarán dispuestos a aceptar todo lo que sea preciso para el crecimiento de la organización.	Es difícil de lograr en todos los niveles y precisa de una mirada muy humanista para lograr consolidar un sentido de pertenencia al nivel esperado.
<b>Cooptación</b> Battilana y Casciaro (2013); Valero y Castilla (2011)	Antes de la ejecución del cambio, con aquellas personas que demuestran en su comportamiento general, una conducta resistente a las iniciativas de cambio.	Generando vínculos entre el agente de cambio y las personas que podrían mostrarse resistentes, fortaleciendo de esta forma la lealtad. Se puede llegar a otorgar un rol participativo a algunos individuos.	Los lazos fuertes se convierten en una base afectiva que elimina posibles obstáculos y aseguran el apoyo.	Si se descubre la intención de manipulación que hay detrás de esta estrategia, se corre el riesgo de incrementar los niveles de desconfianza y generar un efecto totalmente contrario al esperado.



<p><b>Clima organizacional agradable</b> Diedericks et al. (2019)</p>	<p>De manera permanente aplicando mediciones de clima frecuentemente. Fortaleciendo los factores de protección y evitando el crecimiento de los factores débiles.</p>	<p>Mantener un alto nivel de clima organizacional fortaleciendo principalmente las variables de liderazgo y ambiente agradable.</p>	<p>Se ha demostrado que el clima organizacional alto, actúa a favor del cambio evitando o disminuyendo la aparición de las actitudes que respaldan la resistencia al cambio.</p>	<p>Requiere del apoyo de otras estrategias en el momento de cambio.</p>
<p><b>Confianza en el agente de cambio</b> Ford et al. (2008); García et al. (2010); Montealegre y Calderón (2008)</p>	<p>Todas las veces que hayan iniciativas de cambio.</p>	<p>Elegir asertivamente a la persona que será el puente de comunicación entre el equipo directivo de cambio y los colaboradores. Es preciso que esta persona cuente con un rol de liderazgo sin que esto signifique distancia de poder.</p>	<p>Favorece la aceptación al cambio al tiempo que se genera una relación de confianza que puede aportar información relevante para la iniciativa de cambio a partir de la percepción de los trabajadores.</p>	<p>La elección de la persona requiere de mucho detalle y asertividad, se corre el riesgo de que el agente de cambio no sea aceptado por alguno de los grupos organizacionales y esto genere una división desfavorable para el cambio.</p>
<p><b>Negociación</b> Ford y Ford (2010); Thomas y Hardy (2011)</p>	<p>Las personas perciben que perderán en el proceso de cambio y tienen un poder considerable de resistirse.</p>	<p>Analizar las preocupaciones de los trabajadores frente al cambio y ofrecer compensaciones y negociaciones.</p>	<p>Es una forma relativamente fácil de controlar la resistencia cuando se conocen las causas específicas.</p>	<p>Puede resultar costoso y dar paso a la posibilidad de que las personas usen la negociación para sacar más beneficio del merecido.</p>
<p><b>Facilitación</b> García y Forero (2014); Heckmann, et al. (2016); López, et al. (2013)</p>	<p>Las personas se resisten porque sienten temor de ser incapaces de enfrentar los cambios y sus nuevas estrategias de gestión.</p>	<p>Brindar entrenamiento para la adquisición de herramientas que les permita a los trabajadores incorporar mejor el proceso de cambio. Brindar apoyo emocional.</p>	<p>Es la mejor estrategia para abordar este tipo de situaciones concretas una vez que se ha identificado la causa de la resistencia.</p>	<p>Puede ser costoso por el entrenamiento técnico, consumir demasiado tiempo y aun así no funcionar.</p>

<b>Persuasión</b> Ronningstad (2018)	Las personas muestran resistencia porque sienten duda sobre la necesidad del cambio, específicamente cuando perciben que la conservación puede ser más benéfica no solo para ellos si no para la organización.	Convencer a los trabajadores sobre la conveniencia del cambio impulsándolos a romper rutinas y a aceptar las innovaciones, mostrando las ventajas que trae el cambio y los posibles beneficios que pueden representar para ellos en su crecimiento empresarial.	Una vez conocidas las ventajas del cambio, estas pueden generar motivación sobre el mismo impulsando a los trabajadores a comprometerse con el apoyo al proceso de cambio, llegando incluso a desearlo.	No atiende intereses individuales y en casos específicos algunos grupos pueden sentirse desfavorecidos por las características del cambio, en cuyo caso la persuasión no surtiría efecto.
<b>Participación</b> Carvajal y López (2011); Found (2015); Kuntz et al. (2013); Montealegre y Calderón (2008); Packard (2017)	Cuando parte importante del cambio requiere de información y /o conocimiento de los grupos que pueden mostrar resistencia.	Involucrar a las posibles personas o grupos resistentes en la planificación y diseño del cambio.	Las personas se sienten más comprometidas para lograr que el cambio ocurra de manera exitosa.	Requiere de mucha supervisión y acompañamiento ya que el cambio exige precisión y en ocasiones conocimiento específico del que pueden carecer los trabajadores.
<b>Liderazgo</b> Contreras y Barbosa (2013); Lines, et al. (2015); Pieterse et al. (2012)	Todas las veces que hayan iniciativas de cambio.	El agente de cambio debe contar con competencias de liderazgo que promuevan esfuerzos de cambio y logren movilizar al equipo de trabajo hacia el objetivo de transformación.	Se ha demostrado que hay menor resistencia al cambio cuando el agente demuestra tener competencias de liderazgo. Hecho que fortalece la confianza en el agente de cambio.	Carece de una delimitación de dichas competencias y estilos de liderazgo.
<b>Comunicación</b> Chebbi, et al. (2019); Ford y Ford (2010); García, et al. (2013); Packard (2017); Rodríguez y Mladinic (2016)	Hay confusión y desconcierto por el proceso de cambio, así como desinformación sobre el proceso de cambio.	Informar a las personas de forma clara y transparente sobre la iniciativa de cambio, las etapas del proceso y el rol que cumplirán durante el mismo.	Una vez que las personas conocen la iniciativa de cambio y tienen claridad sobre las características del mismo, tienden a aceptarlo con mayor facilidad y a cooperar en el proceso.	Exige que haya precisión y uniformidad en la información que se va a entregar para evitar el rumorero, esto puede suponer una dificultad porque hay información que, como resultado de un análisis estratégico, no se entrega a todo el personal, al mismo tiempo.

<p><b>Cultura de cambio</b> Carvajal y López (2011); Metwally et al. (2019); Michel, et al. (2013)</p>	<p>Permanentemente, como parte de la cultura organizacional.</p>	<p>Mantener una cultura donde se promueva de manera frecuente el cambio, evitando recaer en procesos estáticos y rutinarios que generen alteración en el evento de un cambio estratégico.</p>	<p>Ayuda a disminuir el estrés y la ansiedad que acompañan los momentos de cambio y que son predictores de resistencia al cambio.</p>	<p>Choca con la estandarización de actividades, pues esto podría representar un sobre costo de tiempo y un retraso en los procesos organizacionales si no se maneja adecuadamente.</p>
<p><b>Planificación</b> Kuntz et al. (2013); Lines et al. (2015); Packard (2017); Romero et al. (2013)</p>	<p>Previo a la implementación del cambio, precisamente para mitigar los efectos que producen resistencia en los trabajadores.</p>	<p>Establecer y comunicar cada una de las etapas del cambio de forma oportuna, manteniendo informadas a las personas y haciéndolas partícipes de esa planificación.</p>	<p>Conocer que el cambio va a ocurrir y la forma en que será ejecutado disminuye los niveles de ansiedad en los trabajadores y evita la aparición de la resistencia.</p>	<p>Se corre el riesgo de recaer en un excesivo control que puede llevar a la empresa a una rigidez desfavorable.</p>
<p><b>Capacitación y educación</b> Found (2015); García, et al. (2010); Lines et al. (2015)</p>	<p>Los trabajadores demuestran no tener conocimiento y/o claridad sobre el proceso de cambio.</p>	<p>Educar a las personas sobre las nuevas condiciones de cambio, incluyendo conocimientos sobre lo que se espera de ellos y cómo llevar a cabo sus labores.</p>	<p>Cuando se otorga conocimiento las personas y estas comprenden la necesidad del cambio, se evidencia mayor cooperación y apoyo por parte del personal hacia el proceso de cambio.</p>	<p>Puede tomar demasiado tiempo, especialmente cuando gran parte de los trabajadores se encuentra involucrado o ha demostrado requerir capacitación.</p>
<p><b>Cambios estructurales (contratación y rotación de personal)</b> Borgucci (2008)</p>	<p>Cuando el cambio hace parte del direccionamiento estratégico de la organización y se ha identificado la necesidad de reorganizar al equipo directivo.</p>	<p>Incorporando dentro de la estrategia de cambio, personal directivo que apoye el proceso de transformación organizacional y brinde nuevas perspectivas. Rotando personal directivo entre sucursales.</p>	<p>Incorporar nuevo conocimiento y experiencia puede servir de apoyo para la renovación de los procesos haciendo que las personas sientan que el cambio está respaldado en la experiencia de los nuevos directivos.</p>	<p>Podría generar mayor resistencia si las personas perciben que los cambios los pueden afectar a nivel individual o grupal o si durante el proceso de cambio algún líder apreciado es despedido.</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en esta investigación se propuso un tercer objetivo que buscaba formular nuevas estrategias que apunten principalmente hacia la prevención de la resistencia al cambio. En primer lugar, es preciso señalar que los estudios analizados, principalmente aquellos publicados en los últimos años, han empezado a destacar la importancia de transformar la concepción tradicional de la resistencia al cambio, dando más importancia a una serie de acciones orientadas hacia la construcción de una cultura de cambio que impulse a las personas a estar constantemente preparadas para el mismo (Carvajal y López, 2011; Kuntz et al., 2013; Matthysen y Harris, 2018; Metwally et al., 2019; Michel et al., 2013; Weiner, 2009).

En este orden de ideas, se estableció la prevención como base para la formulación de nuevas estrategias. Para ello, se tuvo en cuenta a Uribe (2013), quien manifiesta que la prevención es clave para el desarrollo de los procesos llevados a cabo en Gestión Humana al interior de las organizaciones. Por ende, es preciso delimitar claramente los niveles de prevención, mismos que constituyen una labor importante que debe ser abordada transversalmente en los procesos del entorno laboral (Cooper y Cartwright, 1999, citado por Uribe, 2013). Bajo esta concepción, se trabajó con la categorización de los niveles de prevención (primario, secundario y terciario) que son claves en seguridad y que para este contexto serán comprendidos bajo el marco de la gestión del cambio. De acuerdo con Uribe (2013), el nivel de prevención primaria hace referencia a “todas aquellas acciones destinadas a reducir o eliminar los factores de riesgo y promover un adecuado medio ambiente de trabajo” (p. 69); el nivel de prevención secundaria, resalta la importancia de la detección y tratamiento de factores individuales asociados a la salud mental y las respuestas de ansiedad y estrés, buscando involucrar a las personas para desarrollar en ellas un mejor locus de control frente a las emociones que surgen en estas circunstancias. Finalmente, el nivel de prevención terciaria se refiere a las acciones correctivas antes de requerir una intervención, que en este caso sería resultado de la aparición de una resistencia difícil de controlar.

A partir de esta construcción teórica y, contextualizada en el tema central de esta investigación, en la Tabla 11 se realiza una propuesta basada en esta estructura, en donde se plantean alternativas de prevención frente a la resistencia al cambio en cuanto a los niveles

de prevención primaria, secundaria y terciaria. Esta propuesta incluye comportamientos a nivel individual, grupal y organizacional.

Tabla 11

*Propuesta de nuevas estrategias de prevención frente a la resistencia al cambio.*

**Comportamientos**

		<b>Individual</b>	<b>Grupal</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Niveles de prevención</b>	<b>Primaria</b>	Garantizar en los trabajadores el desarrollo de competencias para el cambio a partir del mentoring y entrenamientos acorde a las necesidades individuales.	Consolidar canales informativos sobre el cambio, que se divulguen periódicamente y sirvan como facilitadores del mismo	Diseñar y divulgar una política de cambio de la cual tengan conocimiento todos los empleados
		Re-significación del cambio. Concienciar a los trabajadores sobre la necesidad del cambio, ofreciendo una connotación positiva del mismo	Generar espacios de co-working intra-organizacional	Vincular grupos conformados por profesionales especialistas en cambio
		Recalcar sobre las oportunidades de crecimiento personal y profesional que trae para las personas el proceso de cambio	Programas de gestión del conocimiento que permitan a todos los miembros comprender la necesidad y utilidad del cambio a nivel técnico (descentralización del conocimiento)	Trazar un perfil de competencias asociadas al cambio, que sea base para los miembros de la organización
		Engagement. Ampliar el compromiso a un nivel de satisfacción laboral muy alto equilibrando las cargas y manteniendo elevados niveles de energía		Endomarketing. Acciones enfocadas en mejorar el compromiso y motivación de los trabajadores, logrando un mayor nivel de productividad y conocimiento organizacional
	<b>Secundaria</b>	Autoevaluación de actitudes y posturas para el cambio que le permitan a los trabajadores reconocer su resistencia	Identificar y facultar a los trabajadores que cuentan con competencias de liderazgo, como agentes de cambio permanente	Promover iniciativas de cambio a partir de programas de compensación
		Entrenar a los trabajadores sobre el manejo de la ansiedad y el estrés asociados al cambio.	Brigadas de cambio conformadas por los agentes y las personas afectadas por el cambio. Este sería un espacio informativo, preventivo y lúdico sobre las condiciones del cambio	Programas de formación y desarrollo orientados al cambio organizacional, otorgando a las personas aprendizajes relevantes sobre el cambio

	Crear espacios alternativos que permitan a los trabajadores reconocer los síntomas del estrés asociados al cambio facilitando su aceptación. (Mindfulness y meditación)	Identificar el nivel de influencia de las personas de acuerdo a la relación que tiene con el poder	Detectar comportamientos arraigados a la tradición empresarial para ir adaptándolos hacia una visión organizacional dinámica que responda a la realidad y necesidades del entorno
<b>Terciaria</b>	Resistencia proactiva. Aprovechar las conocimientos y experiencias de las personas que se resisten para evaluar la posibilidad de rediseñar el cambio	Establecer grupos de cambio destinados a apoyar a las personas resistentes cuando se ha identificado una fuente de cambio que los trabajadores perciben como amenazante	Remitir al personal que no ha logrado mantener un adecuado nivel de competencias asociadas al cambio. Generar procesos disciplinares en casos de alta complejidad.
	Otorgar roles en el cambio donde los trabajadores se reconozcan importantes para ellos mismo y representen elementos claves para el cambio	Apoyo gerencial hacia los liderados. Evitar que se perciba una distancia grande entre los distintos niveles organizacionales	Incluir en los equipos de talento humano, profesionales encargados del diagnóstico y corrección de las conductas resistentes por parte de los trabajadores
	Redistribución asertiva de la carga individual tras el diseño del cambio, esto será entendido como una medida justa por parte de los trabajadores y cooperarán con el cambio	Mejorar y/o fortalecer las relaciones entre líderes, agentes de cambio y colaboradores. Romper definitivamente la estructura vertical	Lecciones aprendidas de las experiencias de cambio pasadas. Dejar de vivir cada proceso de cambio como un fenómeno completamente nuevo incorporando los aprendizajes previos
	Outplacement. Acompañamiento a aquellas personas que no logran alinearse con la cultura y procesos de cambio organizacional, alcanzando un punto en el que no se sienten parte de la empresa y su desempeño tampoco alcanza los niveles deseados		Lograr incorporar una visión compartida que permita a los trabajadores comprometerse con los objetivos organizacionales dejando atrás la tarea individual (sinergia)

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se analizaron las manifestaciones, causas y estrategias halladas en la revisión bibliográfica y, con el objetivo de brindar un horizonte que permita determinar las acciones ideales para cada caso, se realizó una correlación entre las tres. (ver Tabla 12).

Tabla 12  
*Paralelismo entre Manifestaciones, Causas y Estrategias*

<b>MANIFESTACIONES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Cuestionamiento intenso sobre los detalles del proyecto	Factores emocionales Baja tolerancia al cambio Imposición al cambio	PsyCap
		Capacitación y educación
		Comunicación
		Cooptación
		Liderazgo
Sabotaje, burla o huelga	Falta de confianza Valores Imposición del cambio	Autoestima en el trabajo y reconocimiento
		PsyCap
		Clima organizacional agradable
		Confianza en el agente de cambio
		Cooptación
		Participación
		Persuasión
Cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar	Hábitos Seguridad Baja tolerancia al cambio Imposición del cambio	Sentido de pertenencia
		PsyCap
		Capacitación y educación
		Liderazgo
		Negociación
		Cultura de cambio
		Facilitación
		Participación
		Persuasión
Planificación		
Desacreditar los agentes de cambio	Factores emocionales Falta de confianza Valores Imposición del cambio	Cambios estructurales
		Comunicación
		Confianza en el agente de cambio
		Liderazgo
		Sentido de pertenencia
Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.	Hábitos Factores emocionales Baja tolerancia al cambio Disposición grupal	Autoestima en el trabajo y reconocimiento
		PsyCap
		Comunicación
		Cultura de cambio
		Participación
		Planificación

Demostrar indiferencia hacia el proyecto de cambio.	Hábitos Factores emocionales Falta de confianza Baja tolerancia al cambio	Cambios estructurales
		PsyCap
		Comunicación
		Cooptación
		Liderazgo
		Negociación
		Cultura de cambio
		Cultura de cambio
		Participación
		Persuasión
		Sentido de pertenencia
Expresar preocupación directa por las consecuencias desfavorables del cambio.	Factores emocionales Seguridad Disposición grupal	Autoestima en el trabajo y reconocimiento
		PsyCap
		Capacitación y educación
		Clima organizacional agradable
		Comunicación
		Negociación
		Facilitación
		Planificación

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis confirma que, las manifestaciones y causas de la resistencia al cambio deben ser abordadas a partir de diferentes estrategias y/o técnicas de acción de acuerdo a las necesidades organizacionales y a las resistencias diagnosticadas previamente. Así mismo, esta interpretación, representa una aproximación del uso y comprensión de estas variables relacionadas con el cambio.

Los anteriores resultados responden a los objetivos propuestos al inicio de la investigación y permiten el cumplimiento del objetivo general, representando información relevante para el campo investigativo.



## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El objetivo general de esta tesis de maestría, fue diseñar a partir de la revisión del estado del arte, un modelo de estrategias orientadas hacia la adaptación al cambio organizacional, que reduzcan el nivel de resistencia en los trabajadores. Para cumplir este propósito, se analizaron 60 artículos de investigación publicados entre los años 2008 – 2019, donde la mayor concentración de publicaciones estuvo en el rango correspondiente a los años 2016 – 2019 con una presencia relativa de 41,67% de artículos publicados en dicho periodo de tiempo, lo que representa poco menos de la mitad de la muestra estudiada. Esto demuestra el creciente interés de los investigadores, por ampliar los conocimientos relacionados con esta temática, convirtiéndola en tendencia en el último cuatrienio y sumándose a las variables que han cogido fuerza en la investigación durante los años recientes. De acuerdo con Cué, Díaz, Díaz y Valdés (2008), los artículos de revisión son realmente importantes para la actualización sobre el estado de un tema de investigación y por esto requieren ser renovados periódicamente, sustituyendo los documentos primarios y contribuyendo así, al descubrimiento de nuevas líneas de investigación e identificando las especialidades que van surgiendo en las distintas temáticas.

Pese a lo anterior, el 71,67% de los estudios analizados corresponde a investigaciones empíricas (artículos originales), en donde se sometieron a prueba diferentes acciones para la intervención de la resistencia al cambio. Esto significa que la minoría de investigaciones corresponden a revisiones bibliográficas, de las cuales, ninguna, hace referencia a la resistencia y el abordaje de la misma. Esta investigación contribuye al aumento e incorporación de conocimiento relacionados con la temática de investigación que, en materia del cambio, representan aportes académicos significativos sobre lo que se conoce y cuestiona en gestión del cambio (Stouten et al., 2018).

Referente al idioma de publicación y la indexación, los resultados exponen el vacío de conocimiento que existe en el contexto latinoamericano sobre este tema de investigación, ya que de la muestra analizada solo 14 artículos, que representan el 23,3%, están categorizados en publinde, mientras que los 46 restantes están indexados en Scimago. Esto se reafirma al analizar el número de artículos publicados en lengua extranjera, pues si bien no todos los artículos son publicados en inglés por haber realizado el estudio en un país de lengua inglesa, si es una característica de la mayoría. Es así como el 66,67% de las

publicaciones en inglés corroboran la necesidad de aumentar la investigación en el campo dentro del contexto local. Esta cifra preocupa teniendo en cuenta que, el dominio de una lengua extranjera en países latinoamericanos es pobre y que Colombia, particularmente, continúa manteniéndose en un nivel bajo de acuerdo con el reconocido ranking mundial de la firma consultora Education First (EF), ocupando el puesto número 17 de 19 países latinoamericanos evaluados en el ranking y, el puesto 68 de 100 a nivel mundial según el informe del año 2019. Lo anterior se traduce en que el conocimiento sobre este tema no es de fácil acceso a nivel nacional, situación que afecta a la academia y al sector productivo.

Ahora bien, a lo largo de la revisión bibliográfica se encontró un interés generalizado por los investigadores, acerca del abordaje apropiado que se debe realizar frente a la resistencia al cambio. Estas investigaciones permitieron contrarrestar información relevante que dieron cumplimiento al primer objetivo, logrando describir aspectos importantes relacionados con el cambio y la resistencia. Dentro de los aspectos encontrados, se puede resaltar la importancia del diagnóstico acerca de la necesidad de cambio y de la resistencia (Ahmad et al., 2017; López et al., 2013; Salgado et al., 2018). De acuerdo con Proulx (2014), un diagnóstico del cambio es en sí mismo un diagnóstico de la organización que exige objetividad, muy difícil de obtener cuando los evaluadores hacen parte de la empresa. Proulx (2014), señala que el riesgo de estas evaluaciones de diagnóstico radica en el hecho de que las personas “confunden la organización con la imagen que tienen de ella. Se dota a la organización de sentimientos, de intenciones; se la califica de buena o, a veces, de mala” (p.16) y cuando no se logra evitar, este sesgo constituye un problema para el diagnóstico, que además suele ser común. En este estudio se demostró la intención de los investigadores por diagnosticar la resistencia al cambio, a fin de encontrar sus orígenes e intervenirlos, no obstante, esto podría ser una falencia en el método, ya que es una forma de aliviar el síntoma sin atacar la enfermedad. Esta tendencia se puede entrever en las investigaciones encontradas en el contexto nacional, donde la atención se enfoca en la evaluación de las dimensiones de la resistencia al cambio relacionada con la calidad de vida laboral (García y Forero, 2016), la motivación (García y forero, 2014; García et al., 2009), la comunicación (García et al., 2013), grupos vs equipos de trabajo (García et al., 2010), la actitud al cambio (García et al., 2011) y la cultura organizacional (Montealegre y Calderón, 2008).

El panorama internacional, no es diferente, pues las investigaciones abordadas demostraron que, el principal interés del diagnóstico es identificar las actitudes de las personas una vez está en marcha el proceso de cambio. Destacan las investigaciones relacionadas con el compromiso como variable mediadora en tiempos de cambio (Diedericks, et al., 2019; Elias, 2009), la correlación entre la edad y la resistencia (Kunze et al., 2013), el liderazgo ético como coadyuvante en los procesos de cambio (Metwally et al., 2019) y las competencias aprendidas en el trabajo como influencia para sobrellevar el cambio (Rabelo et al., 2015). A pesar de que no se evidencia un trabajo continuo que permita articular la cotidianidad organizacional con el cambio, o, dicho de otra forma, el cambio como un proceso más de la gestión empresarial; si se puede notar que la comunidad científica internacional, está dirigiendo las tendencias hacia una cultura de cambio al incluir variables como el liderazgo, el compromiso y las competencias a fin de ofrecer una perspectiva preventiva más que correctiva. En este sentido, se encontraron investigaciones relacionadas con estas variables, que han sido sometidas a prueba en contextos organizacionales específicos, señalando el impacto que tienen sobre los distintos procesos de la empresa. Uribe, Molina, Barbosa, Contreras y Espinosa (2013), enfatizan en la necesidad que tiene el cuerpo gerencial de desarrollar habilidades de liderazgo, que son precisas para enfrentarse asertivamente al cambio continuo. A esta variable se une el clima laboral como un factor mediador clave para la motivación, muy importante para la preparación para el cambio, pues de acuerdo con Molina, Avalos, Valderrama y Uribe (2009), encontrarse inmersos en ambientes laborales agradables compone un "factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo" (p.219); como se ha demostrado a lo largo de esta revisión bibliográfica, la actitud es determinante para la postura que tomarán los individuos durante el proceso de cambio. Así lo aseguran Dávila, Escobar, Mulett y Uribe (2011), al manifestar que el clima organizacional es responsable de "la productividad, la satisfacción, efectividad y adaptabilidad de los empleados a la organización" (p.107).

Goncalves y Pereira (2012), afirman que, el nivel de resistencia al cambio que manifiestan los trabajadores, está altamente determinado por la percepción que tienen del cambio. Por su parte, Do Nascimento, Veloso, Vincenzi y Tolfo (2014) aseveran que, "las personas difieren entre sí a través de una voluntad interna de resistir o aprobar el cambio. Estas diferencias pueden predecir actitudes personales hacia cambios específicos, tanto

voluntarios como impuestos” (p.514). Con base en dicha necesidad, en este trabajo de investigación se identificaron causas de la resistencia de origen individual en donde se halló especial relevancia en aspectos como hábitos, factores emocionales, seguridad, falta de confianza en los agentes de cambio, factores asociados a la personalidad y baja tolerancia al cambio (Nwanzu y Babalola, 2019; Oreg et al., 2019; Shimoni, 2017a, Stouten et al., 2018; Valero y Castilla, 2017). También se identificaron causas de origen organizacional en donde predominaron la imposición al cambio y la disposición grupal como causas de resistencia (Ford y Ford, 2010; Martínez et al., 2018; Rodríguez y Mladinic, 2016; Shimoni, 2017b; Valero y Castilla, 2011).

En consecuencia, se hizo una revisión de las estrategias y acciones reportadas en la literatura alrededor de la resistencia al cambio, lo que permitió el cumplimiento del segundo objetivo. El resultado de esto, es una propuesta de 16 áreas de abordaje estratégico que incluyen prevención e intervención, frente a la resistencia al cambio organizacional y que pueden llegar a ser analizadas a nivel individual, grupal y organizacional. Estas estrategias son el fortalecimiento y consolidación de la autoestima en el trabajo, acompañada de reconocimiento; realización de cambios estructurales, contratando y rotando personal como forma de apoyo al proceso de cambio estratégico; fortalecer la capacidad del capital psicológico positivo (PsyCap), para enfrentar las situaciones de cambio; acompañar el cambio de capacitación y educación; fomentar y mantener un clima organizacional agradable; conservar una comunicación transparente y sincera con los trabajadores; garantizar que haya confianza en el agente de cambio; cooptación para vincular a las personas afectivamente; liderazgo para el acompañamiento del cambio; negociación para contener las barreras de resistencia; mantener una cultura de cambio; facilitación y apoyo a los trabajadores para articular el cambio; ofrecer participación activa a los distintos grupos organizacionales; desarrollar una adecuada planificación del cambio y consolidar el sentido de pertenencia de los trabajadores, a fin de fortalecer su lealtad.

Estas estrategias son soportadas por investigadores que han desarrollado modelos específicos de intervención y que, en su propuesta han incluido una o varias de las mencionadas anteriormente. Escudero et al. (2014), proponen acciones dentro de las cuales subrayan establecer adecuados sistemas de comunicación, buscando mantener informados a

los trabajadores y recibiendo sus ideas y opiniones; estar en disposición de realizar ajustes al modelo de implementación del cambio, cuando este ha generado altos niveles de resistencia; realizar una transición adecuada y participativa del cambio en lugar de imponerlo; mantenerse en constante cambio, aun en los pequeños procesos, de manera que el cambio haga parte de la cultura de la organización y su impacto sea menos negativo y hacer sentir segura a la gente durante el proceso de cambio logrando que comprendan la importancia en la implementación del mismo y su rol activo para el éxito.

Otros autores como Valero y Castilla (2011), formulan seis tácticas orientadas hacia los agentes de cambio, a fin de brindarles estrategias para manejar la resistencia: educación y comunicación; participación e inclusión; facilitación y apoyo; negociación; manipulación y cooptación y finalmente coerción explícita e implícita. El modelo de García y Campos (2010), basado en Collerette y Delisle (1988), incluye imposición, persuasión, consulta, cogestión, presiones, sugerencias y ayuda en lo referente al proceso; mientras que el de López et al. (2013), demuestra un cambio de concepción al concentrarse en seis acciones claves para la adaptación al cambio, todas orientadas hacia un desarrollo basado en las personas, en donde prevalecen la comunicación del cambio, generar una visión del mismo, aumentar el compromiso de los líderes, promover la participación de las personas, integrar la visión organizacional y evaluar el rendimiento. Estos autores corroboran la necesidad que tienen las organizaciones de establecer métodos de acción eficientes para el cambio estratégico, pues este representa para las empresas, desarrollo y crecimiento en un contexto altamente competitivo, que exige adaptación al cambio (Hussain et al., 2016; Král y Krávolá, 2016; Sánchez, Sánchez y Escribá, 2009) y por ende, la incorporación del mismo en la gestión rutinaria empresarial, llegando incluso a consolidar un área específicamente creada para la gerencia del cambio (García, 2005).

Repovš, Drnovšek y Kaše, (2019) manifiestan que, tradicionalmente los investigadores han limitado la comprensión de la resistencia al cambio como algo exclusivo de las personas y por ende todas las acciones están orientadas hacia una intervención individual. En concordancia, Do Nascimento et al. (2014) plantean que la respuesta al cambio es una actitud que afecta tres dimensiones de los trabajadores (cognitiva, afectiva y conductual) y que a partir de allí se puede vincular la relación que existe entre la personalidad y el contexto organizacional, lo cual es preponderante a la hora de establecer las pautas de acción sobre la

gestión del cambio. En este estudio se encontró una fuerte tendencia hacia el abordaje de la resistencia bajo esta concepción, evidencia de ello es que, la mayoría de estrategias reportadas en la literatura, están orientadas hacia una intervención sobre los individuos resistentes, dejando en un segundo plano el abordaje sistémico y preventivo de la resistencia en sí misma; estrategias como la negociación, facilitación y persuasión identificadas en esta revisión teórica, así lo demuestran.

Ahora bien, en la revisión literaria se encontraron diversos autores (Courpasson et al., 2012; Ford y Ford, 2010; Ford et al., 2008), quienes argumentan que, la resistencia al cambio es intrínseca al cambio en sí mismo y que se le debe considerar en muchos casos, como una estrategia de los trabajadores para sobrellevar el estrés y la ansiedad del cambio e incluso llegar a salvaguardar los intereses organizacionales. Así lo asegura Tavakoli (2010), quien atribuye tres funciones positivas a la resistencia al cambio; en primer lugar, propone concebir la resistencia como un síntoma de alerta; en segundo lugar, sugiere que la resistencia sirve para gestionar las emociones que se derivan del cambio y, por último; la resistencia puede resultar del compromiso de los trabajadores con su rol y responsabilidad actual.

Esta postura es reafirmada por Thomas y Hardy (2011) al asegurar que, la concepción de la resistencia al cambio como un efecto negativo, al que además se le inculpa en muchas ocasiones el fracaso del proceso de cambio, no ha proporcionado formas sostenibles de gestionar el cambio y, por el contrario, esta actitud sí resulta bastante destructiva para el proyecto. La propuesta de Thomas y Hardy (2011) es involucrar a los actores en una relación donde todos se puedan beneficiar, apuntando de esta forma hacia el éxito. Así pues, los autores aseguran que cambiar la concepción de la resistencia y empezar a verla como un elemento favorable para que el cambio sea efectivo, ayudará a los agentes de cambio en el diseño y la implementación de iniciativas de cambio exitosas.

Lo anterior da lugar a la interpretación de la resistencia como un elemento que puede representar ventajas durante el proceso de cambio, toda vez que sea abordado de la forma adecuada y que, aunado al diagnóstico del mismo, planteen un panorama inicial donde las acciones de intervención puedan tomar múltiples direcciones. Esto podría explicar las iniciativas de investigación de autores como Diedericks et al. (2019); Nwanzu y Babalola (2019) y Rabenu y Yaniv (2017), quienes proponen un giro en la concepción de la resistencia,

y plantean que esta no sea abordada desde la intervención sino desde la prevención, a partir de las capacidades psicológicas positivas de los trabajadores (PsyCap), para que durante los procesos de cambio, exista un adecuado nivel de manejo y autocontrol que permita superar las barreras del cambio y sean percibidas por las personas como un reto que son capaces de enfrentar. A esta concepción se unen las propuestas halladas que han sido relacionadas con el desarrollo de la autoestima en el trabajo (García et al., 2009; López et al., 2013) implementación de una cultura de cambio (Carvajal y López, 2011; Metwally et al., 2019; Michel et al., 2013) y consolidación del sentido de pertenencia (Elías, 2009; García et al., 2010; Shahbazi y Tavrah, 2016).

Por otra parte, se encontró que las tendencias de investigación de los últimos años, están orientándose hacia una re-definición de la resistencia al cambio, en donde los investigadores han empezado a trabajar sobre el concepto de preparación para el cambio (Kuntz et al., 2013; Matthysen y Harris, 2018; Metwally et al., 2019 Weiner, 2009). Esto quiere decir, que se busca trascender de una simple contención de las posibles barreras frente a cambios específicos, hacia una actitud de cambio constante que les permita a las empresas anticiparse a los cambios externos y mantener un óptimo nivel de desarrollo empresarial (Buono y Kerber, 2009). Bajo este concepto, Buono y Kerber (2009), sostienen que la capacidad de cambio, requiere un diseño más complejo y elaborado de intervenciones; lo que da lugar a una ampliación de las fronteras investigativas que se han trazado sobre el cambio y la resistencia.

En este orden de ideas, esta investigación dio lugar a la propuesta de un modelo de prevención, enfocado en la ejecución de acciones que faciliten la preparación para el cambio conforme se explicó anteriormente, lo que representa el cumplimiento del tercer objetivo. Para esto, se fundamentó como base el modelo de las organizaciones de Robbins (2004) citado por Uribe (2013), en donde la premisa principal del modelo sostiene que, “las empresas deben analizarse y estudiarse con base en cuatro grandes comportamientos, cada uno de ellos con unas características y dinámicas especiales que facilitan su conocimiento y cambios funcionales” (p.21). Los comportamientos a los que hace mención el autor están categorizados en individuales, grupales, organizacionales y sociales, cada uno de los cuales puede ser correlacionados con una visión sistémica dentro de la organización. Adicional a

esto, se consideró la clasificación preventiva de los factores de riesgo intraorganizacionales, a fin de realizar una propuesta que permitiese atender todos los rangos de la organización. Estos conceptos fueron tenidos en cuenta por la premisa de que la resistencia al cambio es una respuesta natural de las personas para protegerse del estrés y la ansiedad que generan los procesos de transformación empresarial.

Se conoce bien que, el estrés es uno de los principales precursores de las enfermedades laborales (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía, 2009; Uribe y Martínez, 2014) y que en momentos de cambio suele tomar fuerza en los trabajadores, generando un malestar generalizado y frecuente, afectando su calidad de vida (Garrido, Uribe y Blanch, 2011); lo que puede promover en las personas, una actitud de predisposición contra el cambio. Adicional a esto, en la revisión de estrategias se encontró que los estilos de liderazgo y el clima laboral pueden actuar como áreas estratégicas que consiguen ser de utilidad para mitigar la resistencia, estas variables son relacionadas por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), con la evaluación de riesgo psicosocial en las organizaciones. Así pues, se tuvieron en cuenta los niveles de prevención primaria, secundaria y terciaria, que son claves en materia de seguridad y se propusieron comportamientos individuales, grupales y organizacionales que pueden ser ejecutados bajo la guía de cada uno de los niveles de prevención, a partir de los cuales se brinda conocimiento a las empresas para enfrentar el cambio asertivamente, convirtiéndolo así en algo positivo y convirtiéndose en una herramienta para el éxito.

Estos resultados responden a las necesidades actuales del mundo organizacional, el cual reconoce cada vez más la necesidad de realizar un abordaje que involucre activamente la gestión del talento humano. De ahí que la mayoría de los enfoques sobre la investigación en gestión del cambio demuestren un creciente interés sobre las actitudes de las personas (Bouckenooghe, 2010; Courpasson et al., 2012; Elias, 2009; Rodríguez y Mladinic, 2016) abriendo paso a un nuevo campo de exploración. Esta investigación representa entonces un punto de partida práctico y teórico en donde se pueden someter a prueba las estrategias identificadas en la literatura y el modelo propuesto a partir de ello. Es pertinente aclarar que la estructura de este modelo, está basada en la recopilación y agrupación de las estrategias que se han registrado en los distintos artículos científicos revisados y que en esta



investigación reposa en la tabla de resultados que contiene cada uno de los datos más relevantes de la estrategia.

## CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se realizó la revisión bibliográfica, obteniendo como producto el estado del arte de la resistencia al cambio, específicamente en cuanto a las estrategias aplicadas frente a este fenómeno. Lo anterior se logró de acuerdo a los parámetros establecidos inicialmente para la selección de los documentos, lo cual representa un alto nivel de confiabilidad frente a los resultados.

Se demostró la importancia que tiene para el mundo organizacional la investigación acerca del cambio, sobre todo ante la imperiosa necesidad de las empresas para enfrentar la turbulencia que trae consigo los momentos de transformación, en donde el capital humano se ve afectado, situación que repercute negativamente en la organización, pues no solo se frena el proyecto de cambio que puede estar alineado con la estrategia empresarial, sino que además, las malas prácticas se transforman en fugas de conocimiento, disminución del desempeño organizacional y pérdida de capital intelectual, lo que se traduce a su vez en un decrecimiento económico y bajas en producción.

Para mitigar esta problemática, se identificaron 16 estrategias de prevención e intervención reportadas en la literatura y se formuló una propuesta que involucra acciones orientadas hacia la prevención, a nivel individual, grupal y organizacional. Estos aportes representan las primeras aproximaciones investigativas sobre esta temática en el contexto local, lo que a su vez significa una carencia de exploración científica en materia del cambio, que hoy por hoy, representa una de las principales necesidades para el desarrollo de las empresas. Conforme con esto, se abren puertas a nuevas investigaciones en donde se puedan someter a prueba las estrategias aquí reportadas, así como dar inicio a un amplio campo de indagación sobre la resistencia y la preparación hacia el cambio.

Se espera que estos aportes brinden herramientas a las empresas y a los trabajadores, a la luz de un conocimiento emergente que pretende potenciar el desarrollo y la competitividad de las empresas.

## REFERENCIAS

- Abbad, G. y Borges-Andrade, J. (2014). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2, 237-275.
- Ahmad, A., Jamal, S. y Hassan, R. (2017). Resistance to Change (RTC): A Taxonomical Perspective. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 116-122.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*, New york, USA: Taylor & Francis.
- Arnéguy, E., Ohana, M. y Stinglhamber, F. (2018) Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-13. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01172.
- Battilana, J. y Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59 (4), 819-836.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 18 (1), 42-47.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(10), 1-32. DOI: 10.1177/0021886310367944.
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13 (43), 442-467.
- Buono, A. y Kerber, K. (2009). Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity. In Society for the Advancement of Management International Conference. At Las Vegas, Nevada.
- Carvajal, B. y López, J. (2011). Cambio organizacional: Juego, lenguaje y cambio. *Hallazgos*, 8(15), 161-177.

- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellamia, M., Papolomoud, I. y Melanthioud, Y. (2019). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 107, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.
- Courpasson, D., Dany, F. y Clegg, S. (2012). Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science*, 23(3), 801-819.
- Cué, M., Díaz, G., Díaz, A. y Valdés, M. (2008). El artículo de revisión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4), 1 – 11.
- Dávila, D., Escobar, A., Mulett, L. y Uribe, A. (2011). El clima organizacional en lasempresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115.
- Diedericks, J., Cilliers, F. y Bezuidenhout. A. (2019). Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1142>.
- Do Nascimento, D., Veloso, V., Vincenzu, S., y Tolfo, F. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45 (4), 513-525.

- Education First. (2019). English Proficiency Index (EPI) (9° Edición). Recuperado de <https://www.ef.com.co/epi/>
- Elias, S. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-9.
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en proceso de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación de Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Ford, J. y Ford, L. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Ford, J., Ford, L. y D'amelio, A. (2008). Resistance To Change: The Rest Of The Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Found, P. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 1-14. DOI: 10.1108/IJQSS-02-2015-0018.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 41-54.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 21 (5), 57-106.
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F. y García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (4), 231-246.

- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95.
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A. y Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 4 (2), 31-46.
- García, G. y Campos, T. (2010). El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 46, 65-78.
- García, M., Gómez, G. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120 -142.
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. DOI: 10.14718/ACP.2016.19.1.
- García, M., Rojas, M., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7 (1), 125-142.
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3 (2), 301-315.
- Garrido, J., Uribe, A. y Blanch, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27-34.

- Georg, M. y Pies, I. (2018). Sensemaking and sensegiving A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 291-313.
- Gómez, M., Galeando, C. y Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.
- Goncalves, J. y Pereira, R. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology Organizations. *Procedia Technology*, 5. 293-301.
- Heckmann, N., Steger, T. y Dowling, N. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69, 777-784.
- Hussain, S., Shen, L., Akram, T., Haider, M., Hussain, S. y Ali, M. (2016) Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123-127.
- Jacobs, G. y Keegan, A. (2018). Ethical Considerations and Change Recipients' Reactions: 'It's Not All About Me'. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 73-90.
- Kotter, J. y Schlesinger, L. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business School*, 57 (2), 106-114.
- Král, P. y Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, *Journal of Business Research*, 69, 5169-5174
- Kuntz, J., Naswal, K. y McKay, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(1), 55 -66.
- Kunze, F., Boehm, S. y Bruch, H (2013). Age, Resistance to Change, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.

- Lines, B., Sullivan, K., Smithwick, J. y Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management* 33, 1170–1179.
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18 (1), 149-157.
- Marrewijk, A. (2018). Digging for Change: Change and Resistance in Interorganizational Projects in the Utilities Sector. *Project Management Journal*, 49(3), 34-45.
- Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88 -98.
- Matthysen, M. y Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-11.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M. y Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-18.
- Michel, A., Todnem, R. y Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761-780.
- Mohd, N. y Otham, R. (2016). Resistance to change: The moderating effects of leader-member exchange and role breadth self-efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 72-76.
- Molina, J., Avalos, F., Valderrama, F. y Uribe, A. (2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de la enfermería de un hospital médico-quirúrgico. *Revista de Investigación y Educación en Enfermería*, 27(2), 218-225.



- Montealegre, J. y Calderón, G. (2008). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Montero, I. y León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847 -862.
- Nwanzu, C. y Babalola, S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and selfmonitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1-12.
- Orji, I. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation & Recycling*, 140, 102-114.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., ... Van Dam, K. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.
- Oreg, S., Nevo, O., Metzger, H., Leder, N. y Castro, D. (2009). Dispositional Resistance to Change and Occupational Interests and Choices. *Journal of Career Assessment*, 17, 312-323.
- Packard, T. (2017). Tactics for successful organizational change in a youth and family services agency. *Children and Youth Services Review*, 81, 129-138.
- Pieterse, J., Caniëls, M. y Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 5(6), 798-818.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y Gonzalez, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402.

- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*, Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Rabelo, E., Odelius, C. y Druta, L. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *Brazilian Administration Review*, 12(4), 324-347.
- Rahim, E. y Burrell, D. (2010). A case study analysis of change management intervention and the nature and nuances of resistance to change in a complex organization. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10, 19-35  
DOI: 10.18848/1447-9524/CGP/v10i04/49958.
- Raineri, A. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64, 266-272.
- Rabenu, E y Yaniv, E. (2017) Psychological Resources and Strategies to Cope with Stress at Work. *International Journal of Psychological Research*, 10(2), 8-14
- Repovš, E., Drnovšek, M. y Kaše, R. (2019). Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review*, 21(2), 309-338.
- Rodríguez, V. y Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *Psykhé*, 25(1), 1-17.
- Ronningstad, C. (2018). Us and Them – First-line Management and Change Resistance. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(2), 5-22.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52.

- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, A. y González C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134.
- Sánchez, L., Sánchez, E. y Escribá, A. (2009). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 75-112.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171.
- Schweiger, S., Stouten, H., y Bleijenbergh, I. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35, 658-674.
- Shahbazi, A. y Tavrah, N. (2016). The Relationship between Personal Resistance and Organizational Justice with Commitment to Organizational Change (Case Study: Kurdistan Province Police). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(2), 100-106.
- Shimoni, B. (2017a). What is resistance to change? A Habitus-oriented approach. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 257-270.
- Shimoni, B. (2017b). A sociological perspective to organization development. *Organizational Dynamics*, 46, 165-170.
- Stouten, J., Rousseau, D. y De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798
- Thomas, R. y Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322 -331.

- Uribe, A. (2013). *Factores psicosociales en las organizaciones*, Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana..
- Uribe, A. y Martínez, A. (2014). Factores psicosociales intralaborales en profesionales con personal a cargo en la ciudad de Bucaramanga. *Informes Psicológicos*, 14(1), 91-108.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, 25, 53-71.
- Valero, D y Castilla, O. (2011) Resistencia al cambio y trabajo por turnos en trabajadores de la banca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(55), 434-457.
- Van den Heuvel, S. y Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-315.
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vera, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica de La Paz*, 15(1), 63-39.
- Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9. DOI: 10.1186/1748-5908-4-67.
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16 (2), 226 -242.