



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodríguez, M. J., Paz Campaña, A. E., y Huamani Alhuay, E. F. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 404-416. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.26>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 Número Especial 5 2021, 404-416
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos

Bravo Rojas, Leonidas Manuel*
Egusquiza Rodríguez, Margarita Jesús**
Paz Campaña, Augusto Edward***
Huamani Alhuay, Edward Filomeno****

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo identificar las barreras del cambio cultural en entornos organizativos. Las dinámicas en la que están insertadas las organizaciones en el siglo XXI son rápidamente cambiantes. Las nuevas tecnologías, las regulaciones gubernamentales, la rapidez de la información y la comunicación, entre otros elementos, obliga a las organizaciones a estar en constante redefinición en busca de satisfacer las demandas internas y externas y garantizar la competitividad. Sin embargo, el cambio siempre trae consigo resistencias por parte de algunos miembros de las organizaciones. Se realizó un estudio bibliográfico, teórico y documental. Se identificaron las principales barreras al cambio cultural, siendo estas de carácter comunicativo y actitudinal. Se concluye que la implementación exitosa de todo proyecto de cambio cultural debe ser resultado de un proceso planificado, con óptimas estrategias comunicativas y la mayor cantidad de miembros claves sumados al proyecto.

Palabras clave: Cambio cultural; organizaciones; resistencia; barreras.

Recibido: 18.01.2021 **Aceptado:** 07.03.2021

* Doctor en Administración, Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales MBA, Ingeniero Industrial. Filiación: Colegio de Ingenieros del Perú. Email: leonidas.bravor@ciplima.org.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7219-4076>.

** Doctorando en Administración, Magister en Administración Estrategica de Empresas, Ingeniera Industrial. Perú. Filiación: Universidad César Vallejo. Correo: megusquizar@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9734-0244>

*** Master en Dirección y Administración de empresas MBA, Ingeniero Industrial, Filiación: Universidad César Vallejo. Email: aepazc@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9751-1365>

**** Doctor en Estadística, Licenciado en Estadística. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Correo: eduardorey@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7257-4332>

Cultural change and resistance in organizational settings

Abstract

The present study aims to identify barriers to cultural change in organizational settings. The dynamics in which organizations are inserted in the 21st century are rapidly changing. New technologies, government regulations, the speed of information and communication, among other elements, oblige organizations to constantly redefine themselves in search of satisfying internal and external demands and guaranteeing competitiveness. Change always brings resistance from some members of the organizations. A bibliographic, theoretical and documentary study was carried out. The main barriers to cultural change were identified, these being communicative and attitudinal. It is concluded that the successful implementation of any cultural change project must be the result of a planned process, with optimal communication strategies and the largest number of key members added to the project.

Keywords: Cultural change; organizations; resistance, barriers.

1. Introducción

Lo único perpetuo es el cambio. Las relaciones económicas, políticas, los grupos humanos, los mercados, la tecnología y demás elementos sociales se transforman continuamente. Estas vicisitudes cotidianas obligan a las empresas y organizaciones a estar constantemente en procesos de evaluación del entorno y redefinición de sus políticas y mecanismos de funcionamiento de cara a responder eficazmente a los cambios del contexto.

A estos procesos de cambios se le conocen como cambio cultural. Este se presenta dentro de una organización en momentos de obsolescencia e insuficiencia por parte de los patrones de comportamiento y respuestas vigentes. En ese punto se hace necesario por parte de las empresas transitar hacia nuevos modelos que respondan de forma adecuada a las circunstancias y

permita la supervivencia y competitividad de la organización. De este modo, la cultura organizacional se entiende como una respuesta a los estímulos internos y externos de la organización.

Pero el cambio cultural no es tarea fácil, cuándo un sistema se encuentra en relativa estabilidad, la necesidad de cambio no es percibida fácilmente. La resistencia al cambio es la respuesta natural de los miembros de cualquier sistema social, igualmente, de cualquier organización. El desarrollo de nuevos métodos supone reajustes de las actividades y procedimientos que tradicionalmente vienen realizando los miembros de las organizaciones. Lo anterior representa nuevos retos y desafíos que tanto personal directivo como colaboradores deben estar dispuestos a asumir de cara al cambio cultural.

En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad incesante

de adaptaciones y transformaciones producto del desarrollo tecnológico y la necesidad de su adaptación como forma de sostener la competitividad, la calidad de servicio, la capacidad de gestión y permanecer en el mercado.

Las organizaciones que desean perdurar a través del tiempo deben construir formas eficaces y adaptativas de funcionar en el mercado, ante esto, se establecen reglas, acuerdos, definiciones, sistemas y rutas de acción que orientan el desenvolvimiento de las tareas de la organización.

La presente investigación es de carácter teórico-documental con diseño bibliográfico y técnica documental. Se abordan revisiones de conceptos de autores del mundo del cambio cultural organizacional (Armas, 2014; Caballero y Kingston, 2005; Chávez e Ibarra, 2016; Fierro, Benavides y Andrade, 2020, García, Rojas y Díaz, 2011; García y Forero 2014; Guevara, Huarachi, Lozano y Vértiz, 2020; Kotter y Schlesinger, 2008; Lefcovic, 2006; López, Restrepo y López, 2013; Mena, 2019; Porret, 2010; Sandoval, 2014; Schein, 1992; Robbins, 2009; Ruiz y Hernández, 2006; Salgado, et al, 2018; Valero y Castilla, 2011; y, Valle, Proaño y Cruz, 2017) con el interés de describir las barreras del cambio cultural en entornos organizativos.

2. Conceptualizando el cambio cultural

En la actualidad, la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías estimulan a las organizaciones a manejar procesos de cambios constantes. Cuando dentro de una organización los patrones y fórmulas de comportamiento vigentes resultan insuficientes ante las demandas del entorno podemos afirmar que estamos ante la necesidad de

cambios en la cultura organizacional.

Chávez et al, (2016) sostiene que el tránsito hacia nuevos modelos que respondan adecuadamente ante las circunstancias en las cuáles se encuentra inmersa la organización permitirá la supervivencia y competitividad de la organización.

Para empezar, es clave identificar la noción de cultura organizacional. La relación entre cultura y organización ha sido una interacción estudiada desde los inicios de los estudios organizacionales desde distintas perspectivas, abordada por la antropología, la historia, la sociología, la psicología, la teoría organizacional (Ruiz y Hernández, 2006).

A finales del siglo XIX la antropología buscó la manera de clasificar analíticamente los diversos comportamientos sociales en contraste con las sociedades occidentales, dando lugar así a la categoría de “cultura”. La definición de la cultura ha sido un proceso lento, nutrido por diversas áreas del conocimiento.

Desde sus orígenes, este concepto ha dado lugar a las múltiples manifestaciones de comportamientos o maneras de vivir de los grupos humanos o sistemas sociales. El principal foco de estudio de la cultura eran las definiciones y diferenciaciones de los comportamientos de las comunidades indígenas y negras en contraste con las sociedades europeas de la época.

A partir de los múltiples desarrollos sociales, ocasionados por los complejos procesos de colonización, descolonización y migraciones humanas, la noción de cultura fue adquiriendo un énfasis más abstracto, centrándose en los aspectos relacionados con los valores y costumbres de un determinado grupo social.

Ruiz y Hernández (2006) sostienen que la cultura tiene un carácter fundamental en su posibilidad de ser adquirida y transmitida mediante símbolos. La cultura constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos. Su núcleo esencial son las ideas tradicionales, los sistemas culturales poseen una doble direccionalidad, pueden ser considerados como productos de la acción, al tiempo que, elementos condicionantes de la acción futura.

Por otro lado, al abordar la idea de cambio cultural, es importante destacar que este es un proceso dirigido. Se origina en el interior de las empresas y organizaciones como respuesta al impacto de agentes externos cuya influencia conduce al desarrollo de nuevas formas de adaptación. Sin embargo, no sólo corresponde a impactos externos, internamente, toda organización transita por vicisitudes que le invitan a constantes redefiniciones.

Los cambios culturales suelen conllevar la implementación de nuevos procedimientos y técnicas de dirección, la modificación de las relaciones de autoridad, nuevos mecanismos de coordinación, transformaciones en las prácticas de comunicación, entre otros (Mena, 2019).

En este sentido, Shein (1992) afirma que la cultura organizacional es el patrón básico de supuestos que un grupo ha inventado o descubierto en el aprendizaje para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que tiene trabajado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseña a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. En este sentido, la definición de Shein

evidencia el carácter constructivo de la cultura, sin perder el elemento de identidad que posee.

La cultura puede ser entendida, entonces, como la unión de elementos formales e informales que comparten los miembros de la organización, definiendo su personalidad y reflejándose en su eficiencia y funcionalidad. La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible y adaptativa para responder a situaciones que condicionen su funcionamiento y entorpezcan su accionar, de allí que el cambio sea una necesidad constante (Mena, 2019).

El cambio organizacional, el desarrollo empresarial y el cambio cultural se manifiestan de manera conjuntas (Armas, 2014). De ahí, la importancia de impulsar los cambios culturales adecuados y pertinentes para lograr sostener y desarrollar las organizaciones. Por tanto, el éxito o fracaso de una organización está sujeto en gran medida a la capacidad de responder adecuadamente a los desafíos presentes tanto en los medios externos como los internos.

En líneas generales, entender el cambio es 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 (López et al, 2013).

Podemos entender como cambio de cultura organizacional al conjunto de innovaciones introducidas en una organización a fin de alcanzar un nuevo comportamiento organizacional. Estos cambios son introducidos de manera deliberada, buscando nuevas formas de operar, introducir nuevos recursos o reorganizar las formas y recursos existentes (Guevara et al, 2021).

Dado que el cambio es introducido de manera racional y planificada, es

clave que las organizaciones cuenten con talento humano capaz de introducir conscientemente el cambio, permitiendo la adaptación organizacional a las nuevas demandas del contexto.

Los cambios son introducidos por el personal directivo, quienes deben tener la visión oportuna para identificar la necesidad de cambio. En este sentido, Fierro et al (2020) sostienen que las organizaciones deben comprenderse como sistemas dinámicos, complejos y abiertos, cuyos mecanismos de control internos y estructura están sujetos a procesos de cambio generados por sus movimientos y vínculo con el entorno. De este modo, comprender el fenómeno de esta manera permite elaborar los planteamientos para abordar su gestión. De este modo, los cambios son la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante su entorno.

Para un cambio cultural óptimo es fundamental un liderazgo efectivo capaz de generar flujos comunicacionales oportunos mediante informaciones fehacientes. En coyunturas de incertidumbre y cambios, los colaboradores de las organizaciones necesitan certezas y seguridad para aliviar la incertidumbre, las dudas y temores que puedan presentarse. Ante esto, es importante que la dirección comprenda la necesidad de interactuar con ellos, explicar los beneficios individuales y colectivos, convencerlos y concientizarlos de la necesidad de cambio.

Las organizaciones determinan qué tipo de cambios implementar, además de cuáles elementos modificar y cuáles no. Estas cuestiones darán cuenta de qué tipo de cambio cultural se va a experimentar y cuáles serán los aspectos nuevos a incorporar. Estas modificaciones y desplazamientos

pueden ser graduales y progresivos o, por el contrario, radicales y generales.

Para comprender la totalidad de un cambio cultural es fundamental entender todos los factores que inciden sobre una organización. Los elementos vinculados a lo económico, lo político, lo social y cultural (factores externos), terminan la dinámica institucional, marcada a su vez por los sistemas de creencias y toma de decisiones (factores internos).

El ser humano busca siempre generar entornos y sistemas que garanticen orden y estabilidad (Caballero y Kingston, 2005), sin embargo, en medio de los cambios y transiciones entre sistemas de creencias, no hay garantías de éxito ni de cambio institucional. Esta es una de las grandes dificultades a las cuáles se enfrenta las organizaciones en la búsqueda de sostenibilidad y adaptación.

Para Lewin (1951) existen tres fases por las cuáles transitan los cambios de la cultura organizacional, estas son:

- *Fase I (descongelamiento)*: Las personas tienen contacto directo con la nueva realidad y se experimentan tendencias de descongelamiento y desestabilización.

- *Fase II (movimiento o nuevo comportamiento)*: Se reconoce también como “cambios conductuales” o “reestructuración cognitiva”. Es la reacción diferente ante los nuevos acontecimientos, en la cual se experimentan posturas de respaldo o de resistencia. Puede aparecer aquí una visión compartida acerca del estado futuro de la empresa mediante la implicación colectiva y la concientización. El factor psicológico es vital y la comunicación ayuda a compartir ideas y a persuadir.

- *Fase III (nuevo congelamiento)*. Es la etapa de estabilización o

normalidad, en la cual se implementa el nuevo proyecto empresarial. Se institucionalizan las políticas y estrategias surgidas ante la actual realidad, las cuales deben estar en correspondencia con el logro de la compatibilidad, el respaldo, la armonía y la estabilidad del sistema.

Las personas pueden adaptarse o no a los cambios culturales, exhibiendo prácticas de aceptación o de resistencia. Ante los cambios, las personas involucradas pueden manifestar distintas formas de reacción, desde la neutralidad, la indiferencia, hasta el entusiasmo. Lefcovich (2006) afirma que el cambio puede generar en los distintos involucrados consternación, indignación, shock y esperanza.

En este contexto, la resistencia al cambio puede ocasionar inadecuadas formas de comunicación entre los miembros de la organización, especialmente entre quienes no están claras las razones y posibles beneficios de los cambios. La presencia de resistencia entre los colaboradores demanda una comunicación por parte de la dirección capaz de dialogar y persuadir, construyendo una reacción de respaldo y apoyo.

Mena (2019) sostiene que ante la ausencia de información oportuna sobre los cambios culturales que desean implementarse, muy posiblemente los colaboradores recurran a canales informales para informarse, corriendo el riesgo de recibir información que tergiversen la realidad. Las malas informaciones inciden negativamente en la aceptación de las nuevas ideas, generando además el afianzamiento de posturas de resistencia a los cambios.

3. Resistencia al cambio en entornos organizativos

En la actualidad, el entorno en el cual se encuentran las organizaciones está caracterizado por la incorporación creciente de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, incrementando así el volumen de las actividades de una manera exponencial en el tiempo.

En entorno presiona a las organizaciones a nuevos retos y desafíos. El gobierno, el medio ambiente, la globalización, la competencia, la tecnología, y más, confirman cambios en el entorno, lo cual obliga a las organizaciones como sistemas a ajustarse y readaptarse planificadamente a estas transformaciones, generando ajustes en sus procedimientos, sistemas y gestiones, así como, en la participación de cada colaborador para alcanzar los nuevos objetivos y lograr sobrevivir.

Esta supervivencia pasa por empujar una serie de innovaciones y estructuras que le permitan sostener la competitividad en un mercado cada vez más complejo. Para lo anterior es de vital importancia la participación del talento humano, quienes se encargaran de conducir e implementar estratégica y efectivamente el cambio en la organización.

Salgado et al, (2018) definen el cambio organizacional como un proceso en el cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad a través de la aplicación de nuevos procedimientos. Estamos en presencia de un cambio organizacional cuando se adaptan nuevas contingencias, por ejemplo, transformaciones internas, actualización e innovación, o adquisición de nuevos

aprendizajes para sus miembros.

El cambio cultural organizacional implica un estado constante de alteración, variación, y redefinición. Estas modificaciones ocurren en el entorno de trabajo, en la estructura, las funciones y el comportamiento de los miembros. López et al (2013) sostienen que, aunque todas las organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, esto no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo de forma armónica, pues naturalmente toda propuesta de cambio se enfrenta a formas de resistencia.

La necesidad de cambio aparece, en general, cuando las circunstancias demandan un cambio en la conducta y procedimientos habituales. Junto a esta necesidad aparece, por lo general, la resistencia al cambio. El cambio organizacional efectivo tiene ciertas características, la más importante de todas es un carácter planificado (Porret, 2010), con el cual se deben definir claramente los objetivos y la visión del cambio. La claridad del plan facilitará el compromiso global de la empresa, colaborando a superar la resistencia natural que implica todo proceso de cambio.

La resistencia al puede definirse como la reacción natural de los individuos, organizaciones y los sistemas sociales ante la necesidad de una situación relativamente estable (Valero y Castilla, 2011). García y Forero (2014), por su parte, señalan que la resistencia al cambio se traduce como la resistencia a la pérdida. Tradicionalmente, a la resistencia se le otorga una connotación negativa, describiéndola como un conjunto de fuerzas que obstruyen los esfuerzos de los líderes.

La resistencia de manifiesta de diversas formas, puede ser abierta,

expresa e inmediata, pero la forma más peligrosa es la implícita o encubierta, la cual se manifiesta en el descuido del trabajo, impactando negativamente en la calidad de los resultados, y la pérdida de motivación y lealtad hacia la organización (Valero y Castilla, 2011). De este mismo modo, la resistencia al cambio trae consigo componentes relacionados con bajo esfuerzo por el mismo, ausencia de cooperación activa, no participación en su promoción y ausencia de esfuerzo por comunicar a otros las razones y motivos del mismo

Las variables involucradas en el proceso de cambio corresponden a diversos contextos. Una caracterización tradicional los clasifica a partir de causales externos e internos. Las externas corresponden a variables impuestas a la organización (los mercados, los consumidores, las regulaciones, las innovaciones tecnológicas), mientras que las variables internas están ligadas a la estructura y estrategias al interior de la organización (Sandoval, 2014).

Prieto et al, (2015) sostienen que la resistencia al cambio por parte de los colaboradores suele presentarse como respuesta a posibles amenazas contra sus necesidades de seguridad, de autoestima o de estatus. Esta resistencia se manifiesta de distinta manera, bien sea enfrentando, retardando o impidiendo la realización de tal cambio.

Existen fuentes individuales y fuentes organizacionales de resistencia al cambio (Robbins, 2009). Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas (percepciones, personalidades y necesidades). Entre las cuales, el autor menciona algunos elementos:

- Hábitos: se refiere a respuestas programadas a fin de resolver las complejidades de la vida, cuando se

enfrentan al cambio, esta tendencia a responder de manera frecuente se vuelve una fuente de resistencia.

- Seguridad: los cambios amenazan el sentimiento de seguridad.
- Factores económicos: los cambios de tareas en su área de trabajo genera inseguridad, las personas se preocupan por no ser capaces de realizar las nuevas tareas, especialmente cuando el pago está sujeto a su productividad.
- Procesamiento selectivo de información: los individuos procesan selectivamente la información, escuchan lo que mantiene sus percepciones intactas e ignoran la información que contradice sus creencias.

Por otro lado, las organizaciones al ser unidades en donde se encuentran diversos intereses, es natural que se presenten altos niveles de resistencia al cambio. Entre las fuentes de resistencia organizacional, Robbins (2009) destaca:

- La inercia estructural: las organizaciones han construido a lo largo del tiempo mecanismos de selecciones, comportamiento y regulaciones para producir estabilidad. Cuando una organización introduce factores de cambio, esta inercia actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.
- Centro limitado del cambio: las organizaciones están construidas entre cierto número de subsistemas interdependientes, uno no puede cambiarse sin afectar al resto, por tanto los cambios están limitados a los subsistemas y pueden estar anulados por el sistema mayor.
- La inercia del grupo: las normas grupales actúan como restricción ante los intentos individuales de cambio.

- Amenaza a las relaciones de poder establecidas: Cual cambio en la autoridad para tomar decisiones en la organización representa una amenaza a las relaciones de poder establecidas.

Los gerentes, responsables principales de aplicar el cambio, deben compartir la información de modo que la organización asimile y comprenda el cambio. Para lo anterior, Prieto et al, (2015) consideran trascendental preparar al personal de la organización, involucrándolos hasta sentir el proceso de cambio como parte de sus actividades laborales, estimulando la creatividad, corrigiendo desviaciones y ganando confianza, reduciendo así la resistencia al cambio al evitar ver estos cambios como una amenaza a su puesto de trabajo.

Valle et al, (2017) afirman que toda aplicación del proceso de cambio, al suponer la alteración de las normas y valores que se dan por sentados, sin lugar a dudas ocasionará la resistencia al cambio. Afirman incluso que, aún cuando la estructura, el ambiente y la orientación funcional de la organización se alinean progresivamente a un proceso de transformación sistemática, los supuestos subyacentes de la organización no pueden ser cambiados fácilmente.

Para todo cambio organizacional lo primero, y más complicado, es modificar el set mental de los miembros del grupo. Es indispensable preparar el ambiente psicológico para que sea adecuado y propicio para la transformación esperada. Investigaciones al respecto (Salgado et al, 2018) demuestran que las variables psicológicas juegan un papel clave en la aplicación del cambio al interior de las organizaciones. Por ejemplo, los sujetos con mayor tendencia a aceptación

del cambio, resuelven más fácilmente las situaciones que las demandas laborales imponen; al mismo tiempo, poseen mayores niveles de bienestar personal y demuestran habilidades más adaptativas.

Del mismo modo, un mayor conocimiento sobre el proceso de cambio señala una mayor apertura al mismo, además de un impacto positivo en el bienestar del colaborador durante el proceso de transformación e inestabilidad organizacional.

4. Superando barreras al cambio

La resistencia inicial ante cualquier cambio es normal, propia y de hecho, predecible. Muchas veces estas reacciones son de carácter emocional, debido a que la modificación de las rutinas y costumbres que proporcionan seguridad y comodidad atenta contra la confianza y la certidumbre cotidiana, abriendo las puertas a la incómoda sensación de riesgo.

La participación en el proceso de cambio está asociada a la percepción positiva del mismo. Cuando los miembros de una organización perciben que deben cambiar de una actividad a otra, la productividad tiende a decrecer, percibiéndose como amenazante, y por lo tanto, se manifiesta la tendencia a evaluar la contingencia de cambio en forma negativa. Sin embargo, estudios han evidenciado (García, Rojas & Díaz, 2011) que el principal factor detonante de la resistencia al cambio es la descoordinación entre los miembros de la organización, por tanto, los factores de resistencia al cambio suelen estar desconectados del cambio en sí mismo y responden más a elementos internos de la organización y de tipo individual en

cada sujeto.

Los líderes de las organizaciones se encuentran ineludiblemente ante este conflicto una vez, desde la cabeza, deciden conducir a los miembros de la organización hacia un proceso de transformación que a final de cuentas el resultado será parte de sus responsabilidades.

Como anteriormente se mencionó, una de las principales manifestaciones de la resistencia al cambio parte de los rasgos psicológicos. La pasividad o apertura, o, el apoyo o la resistencia al cambio, sugieren varias variables a considerar. A continuación describiremos algunos de los principales motivos (internos) de la resistencia al cambio:

- Nivel de entendimiento: si no se entiende el proceso no existe compromiso con los resultados. Esto posee una influencia directa en los sentimientos de los colaboradores ante la propuesta de cambio, además, de allí parte el compromiso y la capacidad para iniciar la aplicación del cambio y mantenerlo a lo largo del tiempo.
- Auto-percepción de habilidades: ante nuevos procesos es lógico deducir que serán necesarias nuevas habilidades y competencias. Si los sujetos sienten que no están capacitados para solventar estas nuevas tareas y que son incapaces de enfrentarlas, es de esperar que sus reacciones emocionales sean de ansiedad, ira, miedo, estrés.

Por otro lado, según García, Rojas & Díaz (2011) se pueden identificar cuatro teorías principales sobre la resistencia al cambio organizacional: a) la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento; b) la resistencia como insurrección y lucha de clases de tipo político; c) la resistencia

como contrapeso constructivo; y, d) la resistencia como una reestructuración cognitiva y cultural.

Como hemos visto, las reacciones psicológicas ante nuevos factores externos están sujetas, psicológicamente hablando, al afecto y la cognición de los sujetos (factores internos). A estas reacciones se suman, en el contexto organizativo, los factores vinculados a la gestión y la administración del cambio (factores externos).

Sobre estos factores externos, describimos a continuación:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio: se resiste cualquier tipo de cambio si se desconoce en que consiste, para que se lleva a cabo y cual será su impacto en términos personales y organizacionales.
- Visión parcializada del cambio: las personas juzgan principalmente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su gerencia). Ligado al punto anterior, las personas necesitan acceder a suficiente información sobre el proyecto para elaborar juicios con mayor visión al respecto.
- El tipo de cultura organizacional: los equipos de trabajo que castigan excesivamente el error, limitan el accionar concreto individual, no impulsan el trabajo en equipo, poseen recursos económicos, humanos y técnicos escasos; tienen pocos incentivos y condiciones para fomentar las iniciativas de cambio.
- La incertidumbre: los efectivos del nuevo sistema no son totalmente predecibles, esto genera temor ante la falta de resultados confiables.
- Pérdida de identidad: una de las principales fuente de arraigo de los grupos humanos se sostiene sobre

lo que hacen, pretender cambiar el hacer genera actitudes defensivas.

- Miedo a trabajar más: un proyecto de cambio implica mayor esfuerzo mental y físico, mayor concentración y mayor inversión de tiempo, con lo cual normalmente se percibe que implica más trabajo de lo habitual.

Para superar estas barreras de cambio es fundamental emprender acciones que faciliten el proceso de cambio. Kotter y Schlesinger (2008) proponen algunas estrategias para el manejo de la resistencia por parte de los líderes organizacionales:

- Educación y comunicación: es fundamental comunicar las ideas en torno a la necesidad del cambio en discusiones informales, memorandos internos, presentaciones a grupos, de este modo, los individuos afectados por el cambio entiendan la necesidad de éste. Para que la comunicación tenga éxito, los agentes que se resisten al cambio deben tener confianza en el líder.
- Participación e inclusión: involucrar a los posibles afectados del cambio en el diseño e implementación de los nuevos procedimientos es una excelente forma de ganar su confianza y ganar su compromiso con el proceso de cambio. Además, el líder recibe las ideas y sugerencias de los colaboradores, teniendo la posibilidad de fortalecer el plan de cambio. Esto es ideal para procesos de cambios progresivos, no es posible aplicarlo en procesos de cambios inmediatos.
- Facilitación y apoyo: la capacitación permitirá que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y habilidades para facilitar la implementación de los nuevos

procedimientos, superando así el miedo y la angustia. La gran desventaja es que requiere tiempo e inversión económica.

- Negociación y acuerdo: ofrecer incentivos a quienes presentan resistencia al cambio de forma activa o pasiva es muy útil cuando algún miembro siente que va a perder valor o poder como resultado del cambio. Debe aplicarse con miembros claves de la organización, cuyo papel representa funciones estratégicas para el proceso.
- Coerción: Esta puede ser explícita o implícita. Consiste en obligar a que se acepte el cambio a través de amenazas de despido y pérdidas de beneficios. Para ello, es importante que el agente de cambio tenga un poder considerable. Esta es una estrategia bastante arriesgada porque la respuesta natural de las personas será de mayor resistencia. Sin embargo, cuando llegue el momento indicado, aceptar el cambio sería la única opción viable. Estas tácticas deben estar combinadas con otras más flexibles para construir la viabilidad y popularidad del cambio.

En este mismo sentido, es conveniente agregar entre las acciones a seguir:

- 1) Comunicar ampliamente la necesidad de cambio
- 2) Construir una visión compartida entre los miembros de la organización
- 3) Generar el compromiso en los líderes
- 4) Abrir la participación del personal
- 5) Concebir la organización como un todo integrado
- 6) Medir y evaluar las acciones
- 7) Capacitar al talento humano de cara a los nuevos procedimientos a

implementar

8) Planificar el proyecto de cambio

La viabilidad del cambio está estrechamente ligada con la percepción de la necesidad de cambio. La voluntad que pongan los miembros de la organización en el proceso es fundamental para el éxito o el fracaso del mismo.

La visión compartida, el compromiso de los líderes y la participación del personal debe canalizarse a través de las estructuras de equipos de trabajo con objetivos, prioridades, funciones y metas bien definidos. La selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto, se requiere de individuos exitosos e influyentes al frente del proyecto.

5. Reflexiones finales

En todo proceso de transformación y cambio de cultura organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de las dinámicas que viven las personas sujetas al cambio, así como, es necesario buscar herramientas para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su ejecución.

Se evidencia que la resistencia al cambio tiene lugar de manera natural, sus principales raíces son emocionales, lo cual origina la necesidad de establecer estrategias comunicativas óptimas para hacer llegar la información sobre el proceso de cambio de manera clara y convincente a los miembros de la organización, intentando superar de este modo las principales barreras a las transformaciones.

Las principales barreras del cambio son actitudinales. La disposición mental aprendida y organizada mediante la experiencia, ejerce una influencia específica en la forma en que una

persona reacciona ante las situaciones y el cambio. Toda transformación implica incertidumbre y ante ella, miedos e inseguridades que se traducirán en rechazo. De ahí la importancia que tiene el liderazgo para elaborar estrategias que permitan involucrar, informar y poner a disposición a la mayor cantidad de miembros posibles, especialmente, aquellos cuyos roles son claves para el impulso del cambio.

Toda organización está en la imperiosa necesidad de actualizarse constantemente, de su capacidad de adaptación a las demandas internas y externas dependerá su frescura, su competitividad y su supervivencia. Una organización con procesos internos óptimos y actualizados, tecnología de punta y un personal capacitado, poseerá mayores herramientas para dar mejores respuestas a las necesidades del mercado.

Referencias bibliográficas

- Armas, M. (2014). Un modelo de coevolución entre la gobernanza social y la modernización económica. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 9(2), 125-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423739497003>
- Caballero, G., y Kingston, C. (2005). Cambio cultural, dinámica institucional y ciencia cognitiva: hacia una comprensión multidisciplinaria del desarrollo económico. *Revista de Economía Institucional*, 7(13), 327-335. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41901316>
- Chávez, M. J., y Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 18(1), 138-158. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99344833009>
- Fierro, F., Benavides, D., & Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 131-147. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181>
- García, M., Rojas, M.F., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio de una empresa del sector terciario. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 7(1), 125-142. <https://bit.ly/3C3zUTZ>
- García, M., y Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 293-305. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67940023007>
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osoreo, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Kotter, J., y Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7), 130-139. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Lefcovich, M. (2006). *Resistencia al cambio: 7 causas y el modelo de 8 factores para superarlas*. <http://manuelgross.bligoo.com/20111114-resistencia-al-cambio-7-causas-y-el-modelo-de-8-factores-para-superarlas>.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications.

- López, M., Restrepo, L., y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>
- Mena, M. D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Libros profesionales de Empresas*. (4ta. Ed.). ESIC Editorial.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista De Ciencias Sociales*, 21(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v21i3.25739>
- Sandoval, J. L. (2014), Los Procesos de Cambio Organizacional y la Generación de Valor. *Elsevier Doyma*, 30(131), 162-171. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Editorial Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. (6ta. Ed.). Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Ruiz, J., y Hernández, L. (2006) Cambio institucional, cambio cultural: el caso de dos empresas de transporte urbano de Bogotá. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(3), 17-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634346003>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2018) Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337854342004>
- Valero, D., & Castilla Ramos, O. (2011). Resistencia al cambio y trabajo por turnos en trabajadores de la banca. *Revista Venezolana De Gerencia*, 16(55). <https://doi.org/10.37960/revista.v16i55.10628>
- Valle, A., Proaño, T., y Cruz, M. (2017), Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477653290007>