



Sustento del uso justo  
de **Materiales Protegidos**  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

# 5

## CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO

Mónica García-Rubiano\*

Carlos Forero-Aponte\*\*

Universidad Católica de Colombia

La variable *cambio organizacional* se tiene en cuenta en el macroproyecto que da lugar a este libro sobre cultura y cambio organizacional en el que se presentan los resultados de investigación al final de la obra.

Por tal razón, se consideró importante tener una mirada amplia sobre la temática, de manera que le permita al lector ampliar sus conocimientos y comprender la importancia de este concepto a la hora de realizar una propuesta de cambio en las organizaciones.

En la primera parte de este capítulo se considerarán los antecedentes, los niveles de análisis y los factores que influyen en la resistencia al cambio: en la segunda parte se abordarán aspectos relacionados con la gestión del cambio, la resistencia y los modelos de resistencia.

### Antecedentes del concepto de cambio organizacional

El concepto de cambio organizacional tiene sus cimientos en el modelo propuesto por Lewin en 1951, sobre análisis de las fuerzas; posteriormente, en 1967, Leavitt propone el modelo de análisis del sistema de Likert; en 1966 Katz y Kahn desarrollan la teoría de los sistemas abiertos; una década después, Weisbord propone el modelo de las Seis-Cajas; y entre 1981-1982 surge un modelo más completo, el de las 7S de McKinsey (García-Chacón, 2005). Por su parte, Burke realiza una comparación de diferentes modelos que datan de la década de 1960 hasta la de 1980, en la que explica su utilidad en relación con la comprensión del comportamiento organizacional,

---

mgarcia@ucatolica.edu.co

\* <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

\*\* <https://orcid.org/0000-0003-0132-4595>

clasificando e interpretando datos que proporcionen un lenguaje común en el momento de realizar un diagnóstico (Armenakis y Bedeian, 1999).

Entre los modelos que proporcionan una base firme y completa sobre el diagnóstico organizacional (basado en el cambio) se encuentra el modelo causal de Burke-Litwin, desarrollado en 1992, el cual permite predecir el desempeño tanto individual como organizacional, centrándose en el ciclo de las causas externas, las condiciones de la organización y los efectos resultantes de estas dos. El modelo está compuesto por doce variables organizacionales que se distribuyen a partir de dos dinámicas: la transformacional y la transaccional. En contraposición se encuentra el modelo de la transformación imprescindible de Vollman, el cual propone una matriz de 8 por 6 detallando las consideraciones potenciales a la hora del cambio organizacional y el esfuerzo que este implica. Ambos modelos son adecuados para hacer un óptimo diagnóstico organizacional ante un cambio, permitiendo planificar y evaluar el impacto de este sobre la organización (Armenakis y Bedeian, 1999).

De este modo, se evidencia que el cambio también es abordado por otras disciplinas como la psicología organizacional, la sociología y la economía, las cuales se dividen en diferentes corrientes de pensamiento, ofreciendo un enfoque estrecho, fragmentando la teoría respecto al cambio, centrándose en el comportamiento organizacional, por un lado, a partir del lugar de trabajo y los aspectos individuales de la organización y, por otro, en los aspectos *performance-survival* (González, 2010).

De acuerdo con lo expuesto se evidencia que las teorías del cambio se desarrollaron a partir de los efectos que se pueden producir dentro de la organización, y se concentraron en lo beneficioso, los aspectos individuales del trabajador y los aspectos del entorno, en otras palabras, se tratan de la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la organización al cambio (González, 2010).

## Definiciones de cambio organizacional

Liao y Lin Teo (2018) consideran el cambio como un proceso dinámico que se genera a través de la modificación de diferentes factores dentro de la organización que se abordan desde un solo enfoque teórico. Aunque en realidad este debe ser visto como un factor holístico que incluya y diferencie los modelos teóricos para permitir una menor resistencia y mayor aprobación a la nueva adquisición de información, según el modelo que se busca implementar. De tal manera, concluyen que el cambio es un proceso dinámico de transformación y adaptación que surge ante la necesidad de responder a las demandas del ambiente o de la misma organización, para mejorar su rentabilidad y competitividad, impulsando la innovación y habilidad para producir

soluciones cada vez más rápidas a nivel estructural, cultural y de comportamiento organizacional.

Para Nesterkin (2013), el cambio responde a una necesidad que se presenta de acuerdo con la demanda competitiva del entorno, lo cual implica un proceso de modificación y transformación y adaptación de procesos organizacionales, que tienen impacto en la estructura y el clima de las organizaciones.

Por su parte, Petrou, Demerouti y Schaufeli (2016) definen el cambio como un fenómeno de adaptación y evaluación dinamizado por el contexto organizacional en donde el conocimiento que es adquirido por los empleados es fundamental, ya que el cambio repercute en la reconstrucción de las creencias y hábitos de los integrantes de la organización.

El cambio es, para Grimolizzi (2017), un conjunto de alteraciones, transformaciones o modificaciones que bien pueden ser estructurales o relacionadas con el comportamiento en la organización, las cuales tienen una relación e interactúan de manera conjunta gracias a la nueva estrategia a implementar con el fin de obtener los mejores resultados, por un lado, para la empresa como organización y, por otro lado, para quien la compone, es decir, para su estructura, sus procesos, la tecnología con la que cuenta y el personal.

## Tipos de cambio organizacional

Weick y Quinn (1999) establecen dos tipos de cambio: el continuo, que se da de manera emergente y autoorganizado, lo que permite un proceso constante y evolutivo, pues es impulsado por la organización. Este proceso de cambio es enfocado al micro-nivel ya que busca con esto una adaptación de cada una de las partes que compone la estructura con el fin de que el cambio sea duradero en el tiempo (largo plazo) con un ajuste a los reconocimientos y replanteamientos de los modelos actuales. Por otra parte, el cambio episódico, se expresa en la organización como inerte, poco frecuente, discontinuo e intencional. Se caracteriza por una interrupción ocasional o divergencia del equilibrio. Tiende a ser dramático e impulsado desde el exterior; muestra una perspectiva enfocada en el macronivel, global y distante; con orientación a una adaptación a corto plazo; su proceso se centra en la inercia y busca un punto de influencia central; promueve sistemas rápidos del lenguaje, revolución, disparadores, coordinación, compromiso y puntualidad.

Liao y Lin Teo (2018) consideran los tipos de cambio: a) evolucionario, es un constructo determinado por las organizaciones cuando estas se ven permeadas por cambios leves que permiten un mejoramiento, adaptabilidad y ajuste a los cambios que son inminentes ambientalmente y afectan la industria, b) revolucionario, es entendido como todos aquellos cambios a gran escala y ágiles en la búsqueda de nuevas

formas de eficiencia, por lo cual tiene bastante incidencia en la ejecución normal de tareas dentro de la organización, como la nueva implementación de procesos tecnológicos.

Por su parte, Nesterkin (2013) considera el cambio planeado, generado de manera intencional de un grupo de actores de la organización en donde se busca el desarrollo organizacional y se pone en evidencia en los momentos de transición de las organizaciones; por otro lado, estaría el cambio emergente o súbito, relacionado con una capacidad de respuesta rápida por parte de la organización ante eventos no planeados.

Otros tipos de cambio que considera el autor son: a) planeación, anticipación o proactivo, los cuales implican la toma de decisiones en relación con el aprovechamiento del tiempo; b) inercia o por imitación, que surgen por moda o tendencia gerencial; c) reacción o como respuesta a las circunstancias, esto se da en un momento determinado e inesperado, en el cual el tiempo o planeación no son suficientes ni están estructurados; y d) tensión final o por crisis, que surge cuando, después de un tiempo, la organización fue indiferente a la necesidad de cambio, no percibió a tiempo las demandas del mundo globalizado.

Majid et al. (2011) tienen en cuenta tres tipos de cambio: a) gradual, son las modificaciones que realiza la organización en el momento en el que está sucediendo el cambio, b) transición, la empresa realiza una transformación total de lo que existía, y c) transformacional, los cambios son radicales en aspectos como liderazgo, misión y cultura.

## Análisis multinivel del cambio

La literatura del cambio organizativo está regulada por diferentes enfoques. Generalmente se tiende a fragmentar la teoría del cambio, siendo esta manipulada según el nivel u objeto de estudio, estos son: un micronivel, que incorpora todos aquellos atributos y características de los individuos (p. ej. raza/genero/estrato civil); un mesonivel, que incorpora las cualidades y conductas compartidas en los grupos (p. ej. valores/etnia/costumbres/*hobbies*) y un macronivel, que compone todos aquellos procesos, comportamientos y resultados en la organización (p. ej. cultura y clima). Es importante resaltar el primer componente de la organización, pues es allí donde debe centrarse la observación teórica y recae la mayoría de las consecuencias de dicha gestión. El cambio organizacional no surge del asilamiento, pues son las partes interesadas en generar la modificación que moldean la dirección y finalidad en el inicio, durante y en la resolución del proceso. Debe existir un microanálisis en la

organización, en que los miembros y sus aspectos psicológicos sean de suma utilidad para que la evidencia real del cambio trascienda a un macronivel (González, 2010).

Dichas diferencias individuales y comportamentales son el componente principal de la convivencia dentro de la organización e influyen directamente en las competencias del grupo empresarial. Los comportamientos subestiman el impacto contextual que puede obstaculizar o mejorar la efectividad en el trabajador durante la época de cambio organizacional. Por tal motivo, no se debe prescindir de la cultura y las diferencias contextuales dentro y entre las organizaciones; así, la efectividad del cambio dependerá de la estructura organizacional estrechamente vinculada con la variable del clima laboral. Por ejemplo, la gente no trabaja de manera aislada, sino que trabaja con otros miembros de la organización, se involucra explícitamente con los recursos, las herramientas y los factores de organización que influyen significativamente en el rendimiento laboral durante y después del cambio. Buscar la efectividad y eficiencia laboral es una de las principales causas por las cuales se gestiona el cambio organizacional, pues dicha gestión proporciona un conjunto de principios rectores para la normalización del comportamiento en el trabajo, dando forma a la conducta de los empleados, como un marco de referencias que incluye tanto el clima laboral como las actividades propias de cada labor para el rendimiento en la productividad; por lo tanto, la gestión del cambio organizacional decide el camino de las compañías, integrando sus recursos, la tecnología, las habilidades humanas, los valores, las políticas, la filosofía, las estrategias administrativas, etc., en busca del progreso (Prieto et al., 2015).

Por otra parte, Neiva et al. (2015) afirman que, para llevar a cabo un análisis multinivel del cambio organizacional, se debe hacer hincapié en la necesidad de especificar las características del contexto donde surge el por qué y para qué del cambio organizacional, junto con la evaluación de los resultados. Puede considerarse un contexto específico, por ejemplo el uso de un nuevo programa de contabilidad, que es usado solo por una parte de los empleados, modificará directamente la actividad laboral del usuario del programa, pero al mismo tiempo, dicha actividad repercutirá positiva o negativamente dentro de la organización en un contexto mucho más amplio, es decir, con el uso del programa se agilizó la realización de órdenes de compra, por tal motivo se tiene la materia de forma más rápida, lo que promueve un ahorro de tiempo para generar un producto final del cliente. La complejidad de las organizaciones y su contenido cultural hacen del cambio un proceso muchas veces engorroso y lento, pero que es algo inherente a las organizaciones por su misma finalidad, la cual esta direccionada específicamente en la modificación de alguna o varias circunstancias

presentes dentro de la compañía, según sea el caso; por lo tanto, la composición psicosocial de una organización produce su dinámica.

Estos autores consideran siete atributos que describen la constitución variable del cambio organizacional: a) control: hace referencia a los cambios planificados; b) ámbito de aplicación: es la transición de la adaptación a la transformación; c) frecuencia: es la cantidad de cambio organizacional que está sucediendo o número de etapas para poner en práctica el cambio; d) tiempo: duración para implementar el cambio; e) velocidad: es el ritmo de las acciones; f) objetivos: es lo que se quiere conseguir; g) estilo de liderazgo: es definido por el grado de participación de los empleados y puede variar en función de la cooperación y la participación de los niveles.

## Factores que influyen en el cambio organizacional

El cambio es generado por diferentes factores del individuo o de la empresa, los cuales influyen en cada integrante de la organización, lo que crea percepciones, reacciones o emociones que afectan el desempeño laboral y/o empresarial.

Uno de los factores que influyen en el cambio organizacional es el aprendizaje, por medio de este el empleado logra entender cuáles son las políticas, valores, estrategias, objetivos y demás conocimientos de la organización; además de poder tener un espacio para la formación de la ejecución de actividades en la misma organización, con el fin entender lo que hay e identificar si se debe producir un cambio (Liao y Lin Teo, 2018).

También se encuentra la identidad institucional la cual se refiere a aquel sentido de pertenencia del individuo sobre su organización, por lo cual, si el individuo no tiene el suficiente sentido de pertenencia, no se esforzará por realizar un cambio o adaptarse a otro en dicha organización (González, 2010).

Otro factor de influencia es la resistencia, la cual hace referencia a una respuesta inmediata hacia el cambio organizacional, se considera como una barrera para el cambio organizacional, la cual impide que este se desarrolle, lo que lleva a generar tensión, baja satisfacción con la vida y el trabajo; y a veces hasta el fracaso total del cambio de organización propuesto. Por lo tanto, si el individuo (empleado) se resiste al cambio es muy poco probable que se lleve a cabo, ya que no se satisfacen sus vertientes laborales como trabajador (Tavakoli, 2010).

Por otra parte, se encuentra el liderazgo (patrón que lidera la acción que se pretende realizar), mediante el cual el cambio organizacional puede desarrollarse eficazmente, debido a que si se lidera el objetivo de cambio y los roles establecidos están claros para cada uno de los individuos (empleados), el afrontamiento y el desarrollo

del cambio serán óptimos. Además, el liderazgo también es entendido como aquel comportamiento que se enfoca a un cambio específico, basado en la proyección, el empoderamiento, y la cooperación de la adaptación subjetiva, centrándose en la promoción de la iniciativa al cambio y las acciones que presionan a la consolidación del cambio (Ferrer, 2015).

Además de los factores mencionados se encuentra la actitud, la cual se ve reflejada en el comportamiento de las personas de acuerdo con las experiencias previas, por ende, los empleados de una organización presentan diferentes actitudes relacionadas con el cambio que se genera en la empresa influyendo en la eficacia de su labor y hasta en el mismo éxito o fracaso del cambio (Van der Smissen et al., 2013).

Por otra parte, existen dos tipos de fuerzas que influyen en el cambio de la organización, debido a diferentes factores: a) endógenas, se generan dentro de la organización, b) exógenas, son aspectos externos a la organización de orden social, político, económico que generan cambio dentro de la organización (Gjaever y Helleso, 2010).

## Gestión del cambio organizacional

En la gestión del cambio se debe tener en cuenta el tipo de cambio que se está presentando, considerar cómo afecta el entorno de laboral, la estructura, la cultura (Gramma y Todericiu, 2016).

Zimmerman (2000) considera de gran importancia involucrar los equipos de trabajo en los procesos de cambio, los cuales deben ser creados con objetivos específicos para responder a las diferentes necesidades del cambio y así poder cubrir todas las áreas de la organización. De igual forma, se debe tener claro quién va a ser la persona que gestione el cambio en la organización para que el proceso tenga una cabeza que responda y a quien los equipos puedan reportar, estos aspectos pueden garantizar un cambio de manera exitosa.

Para que las organizaciones se preparen para el cambio se deben considerar varios aspectos como la actitud, la capacidad de innovación, las nuevas tecnologías de tal manera que se pueda ver reflejado en el incremento del rendimiento organizacional y preparando la organización para futuros cambios (Ferreira, Cardoso, y Braun, 2018).

## Teorías del cambio organizacional

En relación con el cambio organizacional hay diversas teorías, una de ellas es la teoría institucional del cambio que plantea que este debe ser entendido como el producto de la pérdida de la institucionalización de la organización como fuente de discontinuidad

y nueva información, que desalinea las actividades anteriormente institucionalizadas. Esto se genera por medio de una serie de pasos que incluyen nuevas políticas, empleados, conocimientos, entre otros, permitiendo cambios y logrando modificar las prácticas sociales y normativas de la empresa (Liao y Lin Teo, 2018).

En este sentido, se entiende que lo institucional es una de las barreras que se debe tener en cuenta para que se permita el cambio organizacional, debido a que es una de las fuentes que produce resistencia. Este aspecto genera la paradoja del cambio institucional, la cual se considera el punto de equilibrio entre lo que ya está establecido y la posible resistencia al cambio que se puede gestar. Para responder a esta paradoja, los autores plantean dos teorías: a) estructuralista, señala que las organizaciones son de carácter similar en cuanto a todo lo relacionado a su estructura, siendo así que generar un cambio político o tecnológico es un factor resistente o limitante; y b) agencia al cambio, considera a las organizaciones como instituciones que por medio de la diversidad permiten la ejecución de iniciativas diferentes (Liao y Lin Teo, 2018).

Por otra parte, González (2010) propone la teoría del cambio organizacional integrado, la cual plantea que la división de las áreas del conocimiento y las diferentes visiones metodológicas para explicar el cambio son limitantes que llegan a romper el ideal de la organización, generando obstrucción o resistencia al cambio. Esto se debe a que, al presentarse la división en el momento de abordar el cambio, no hay claridad en la comprensión y en el camino que se va a tomar para llegar. Es así como la psicología, la sociología y la economía deben encaminarse a una explicación no como áreas del conocimiento independientes, sino unificando los aportes de cada una para representar la explicación del cambio. En este orden de ideas, las teorías también deben enfocarse en los procesos de influencia multidireccionales, partiendo de lo micro de cada una para llegar a un macro general que permita comprender mejor el cambio.

Zapata y Mirabal (2011) plantean que uno de los aspectos fundamentales que se debe tener en cuenta en el momento de pensar en realizar un cambio organizacional es el ambiente en el que se desarrolla la empresa, pues es un determinante del comportamiento de los empleados. Por lo tanto, proponen la teoría de las contingencias, la cual plantea que cuando en una organización se genera un desajuste y se dejan en evidencia limitaciones que son impuestas por el ambiente, se presenta un nivel de contingencias alto que puede expresarse como un bajo desempeño, el cual se genera por la disminución de la satisfacción del empleado. Y es en ese momento que se deben interpretar las situaciones como el factor detonante o punto de partida, que indica a la organización el inicio de un proceso de cambio y ajuste que se adapte al nivel de contingencias presentado, para así poder brindar mejores condiciones de trabajo

a los empleados y de igual manera aumentar su nivel de satisfacción y desempeño en la organización.

Es así como esta teoría ayuda a definir las variables estructurales de la organización, relacionando y alineando diferentes variables con los factores de contingencia incidentes en el proceso de cambio, teniendo como finalidad la búsqueda de mayor eficiencia al generar un cambio dentro de la organización (Zapata y Mirabal, 2011).

Por último, Zapata y Mirabal (2011) exponen la teoría de la dependencia de recursos, la cual postula que para garantizar el cambio en una organización se debe tener en cuenta que la empresa no puede por sí sola aportar a su crecimiento o supervivencia, por ende, requiere de terceros que puedan llegar a suministrar esos servicios que la empresa no puede producir, volviéndola más propensa al ambiente y sus contingencias. Esto implica, en el momento del cambio, la disposición de este, puesto que es la empresa la que tiene un cierto grado de dependencia en cuanto a su propia capacidad de adaptación y a su vez al grado de urgencia con el que requiere los recursos. Dadas estas condiciones las empresas se enfrentan a las siguientes opciones: a) adaptarse a las condiciones del ambiente; b) participar activamente en la creación y control del entorno; c) enfrentarse al entorno buscando un equilibrio entre los puntos señalados.

## **Acción para las transformaciones organizacionales**

Los cambios que se realizan en las organizaciones deben tener un propósito claro, de tal manera que la organización se beneficie a partir de estos. Mintzberg y Westley (1992) consideran tres aspectos a tener en cuenta: a) planear los procedimientos, contar con la cultura y la estrategia de la organización, b) liderazgo visionario, en el que el líder jalone los cambios, y c) aprendizaje inductivo, los cambios se desarrollan en cualquier nivel de la organización, pero su objetivo final es permear e impactar a toda la empresa.

Para González (2010) el liderazgo y la identidad de la organización son un puente sobre el cambio organizacional el cual lleva a diferentes teorías desde perspectivas como las psicológicas, sociológicas y económicas que hoy en día se presentan en todas las organizaciones; otra opinión que refuerza este comentario es la de Ferreira et al. (2018), quien indica que en la actualidad se han presentado eventuales cambios organizacionales que están diseñados para mejorar el rendimiento de la organización mediante la adaptación al medio ambiente y la preparación para los cambios futuros que, a su vez, pueden tomar una variedad de formas, incluyendo cambios en la estructura organizacional, los procesos sociales, el medio ambiente y las personas.

En muchas ocasiones, a pesar de optar por uno u otro modelo y seguir los pasos correctamente, las reformas organizacionales pueden causar o generar en los empleados o colaboradores la resistencia al cambio lo cual influye en el desenvolvimiento y funcionamiento de la organización y así mismo en los resultados (Zuinaga de Mazzei, 2014).

## Resistencia al cambio

Están relacionadas con la naturaleza de la composición humana en grupos sociales. Es un fenómeno social que tiene un carácter psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia será una decisión intraindividual que por sus mismas condiciones y en contacto con otras personas se convertirá en una especie de factor de atracción que interviene en las relaciones intragrupales, modificando directa o indirectamente el comportamiento de los individuos frente al cambio organizacional (Zuinaga de Mazzei, 2014).

La resistencia al cambio es definida como todas aquellas oposiciones tanto cognitivas como comportamentales dentro de una organización ante el cambio que se pretende realizar, independientemente de que este sea de índole evolucionaria o revolucionaria (Dolan, García y Auerbach 2003).

Zuinaga de Mazzei (2014) explica que las primeras actitudes que presentan los empleados son rabia y enfado, y de cierta manera es esperado o predecible, lo importante en esta instancia es reconocer la realidad de la situación y tomar medidas pertinentes para evitar dificultades en el clima organizacional y la productividad.

La resistencia al cambio es algo inevitable en las organizaciones, la manera como se maneje el cambio va a generar que se genere resistencia en mayor o menor medida. Algunos aspectos que generan resistencia son: a) inadecuada comunicación, b) conformidad con el *statu quo*, c) percepción perdida de estatus en la organización (Trader-Leigh, 2002). Desde esta perspectiva, Cinite y Duxbury (2018) señalan que las personas cuya actitud es negativa frente al cambio tienden a desasistirse más a este.

Barahona y Prowesk (2008) identifican algunas fuerzas que generan resistencia como la cultura, intereses a nivel personal que priman sobre los objetivos de la organización. Los autores señalan que, si estas fuerzas se abordan oportunamente, el cambio tendrá mayor posibilidad de éxito (Gramma y Todericiu, 2016).

Para Rabelo et al. (2004) la resistencia se puede identificar a partir de aspectos como las creencias de las personas sobre el proceso de cambio generado por aprendizajes previos, lo que despierta una reacción cognitiva inadecuada con relación a este.

Por otro lado, Jansson (2013) sostiene que la resistencia no necesariamente es negativa ya que, desde otro punto de vista, esta es reflexiva y permite ser un activo valioso para la organización y propiamente para el cambio, debido a que puede generar escrutinio y contraargumentación por parte de los individuos y, de esta manera, evaluar, considerar y, de ser el caso, emprender reestructuraciones al cambio que se pretende realizar.

## Modelos de resistencia

Hay diversos modelos que indican las razones por las cuales las personas se resisten al cambio, uno de ellos es el de Robbins y Judge (2006), quienes consideran que cuando las personas perciben que deben incorporar nuevas normas o pierden estatus en la organización se sienten vulneradas y, por ende, generan resistencia, además, el sentimiento de incertidumbre también ayuda a que las personas manifiesten malestar ante un cambio (Cinite y Duxbury, 2018).

Autores como Dick, Ciampa y Liang (2018) consideran que la resistencia se presenta dependiendo de la perspectiva de las personas que se pueden relacionar con los aspectos éticos con los que se haya generado el cambio, las nuevas reglas que se presenten, la evaluación que realicen las personas frente a dichos cambios y sus resultados finales.

Otra perspectiva que se tiene sobre la resistencia es la planteada por Erwin y Garman (2010), quienes consideran la importancia de permitir a los colaboradores crecer en la organización, lo cual implica flexibilidad para el empleado, por otra parte, es importante considerar los recursos de la organización reflejada en la adquisición de tecnología de punta que le permita ser más competitiva y responder de manera adecuada a las demandas de los cambios.

## Dinámicas y efectos del cambio en las organizaciones

Para Pettigrew, Goodman y Cameron (2001), enfrentar los cambios, sus dinámicas y efectos en el tiempo es un aspecto clave, ya que permite realizar un reconocimiento del quehacer cotidiano de las organizaciones proporcionándoles un marco sobre el rol y las actividades que desarrollan los trabajadores dentro de la organización. Estos aspectos implican gestionar el cambio, de tal manera que se haga una mirada multidimensional y la temporalidad de desarrollo, además de que se pueda responder adecuadamente a las consecuencias del cambio, tanto entre las personas como con la organización (Whelan-Berry et al., 2003).

Un ejemplo de cambio exitoso es el del Hospital Público de La Florida en Chile, que ha planeado su proceso de cambio, partiendo del diseño del proyecto y su desarrollo, a dos centros de salud y su culminación con la propuesta de sistemas y modelos innovadores de atención para la población (Díaz Canepa, Arancibia y Drobny, 2015).

También es importante tener en cuenta que no todos los cambios llegan a feliz término a causa del manejo inapropiado, ya que se debe contar con los integrantes de la organización, y estructurarlos sistemáticamente, tener buena comunicación, hacer seguimiento permanente, antes, durante y después, ya que la organización no puede permitir que el cambio se reverse. Considerar a las personas dentro de este proceso de cambio es clave en la medida en que las personas puedan entenderlo y se sientan parte de él, esto ayuda a que el proceso fluya. Esto no significa que no se vaya a presentar resistencia, sin embargo, se puede reducir la intensidad si el proceso se desarrolla de manera adecuada. El seguimiento es crucial en estos procesos, no es posible dejarlos a la deriva sin ningún tipo de supervisión y planteamiento de indicadores, puesto que así se puede ayudar a gestionar el cambio y a determinar cuáles aspectos pueden mejorar (García y Forero, 2018).

Díaz Capena (2016) señala la importancia de la articulación de los elementos técnicos, subjetivos, pragmáticos y contextuales; él presupone tener en cuenta tres aspectos: a) participación inminente de las personas en la organización que se ven afectadas por el proceso de cambio y desarrollo de estrategias que direccionen el proceso; b) coherencia entre los recursos que la organización ha dispuesto para el proceso vs. las exigencias que se pueden realizar desde las diferentes áreas para operar el cambio; y c) equilibrio entre continuidad, asimilación y apropiación de las nuevas prácticas. Estos aspectos son los que ayudan a mantener el proceso de cambio y garantizan la efectividad de este.

## Conclusiones

El cambio organizacional es un aspecto constante en las organizaciones, estas deben responder adecuadamente a las exigencias del ambiente interno o externo, de tal manera que puedan ser competitivas. El modo como las organizaciones afrontan los cambios es lo que marca la diferencia para que sean exitosas, por lo tanto, se deben considerar diversos temas para el logro de este objetivo.

Tener una mirada holística de la organización en todos sus niveles (individuo, grupo y organización), entender que hay muchas variables que se asocian a este y funcionan como un engranaje permite que se pueda ejecutar el cambio. Lo anterior procede siempre y cuando se considere el talento humano, es importante que las

organizaciones tengan en cuenta la particularidad de las personas y cómo estas pueden ayudar en la transición o la obstaculización del cambio. En la medida en que los colaboradores entiendan el proceso de cambio es mucho más probable que este se ejecute de forma adecuada.

## Referencias

- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organizational change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 3(25), 293-315.
- Barohona, J. A. y Prowesk, K. (2008). Percepción de los factores de riesgo en una entidad financiera fusionada. *Pensamiento Psicológico*, 4 (11), 183-198.
- Cinite, I. y Duxbury, L. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12 (2), 2-35. doi: 10.4000/laboreal.2314
- Díaz Canepa, C., Arancibia D. y Drobny, T. (2015). *Informe técnico GCO-abril. Informe interno Equipo Gestión del Cambio, Hospital de la Florida, Santiago de Chile.*
- Dick, R., Ciampa, V. y Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20-25. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.11.005>
- Dolan, S. J., García, S. y Auerbach, A. (2003). Understanding a and managing chaos in organizations. *International Journal of Management*, 20(1), 23-35. [https://www.researchgate.net/publication/265748021\\_Understanding\\_and\\_managing\\_chaos\\_in\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/265748021_Understanding_and_managing_chaos_in_organisations)
- Ferreira, A., Cardoso, C. y Braun, T. (2018). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 104-124. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0171>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- García- Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 57-106. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a03.pdf>
- García, M. y Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 1(14), 149-162. doi: 10.15332/22563067
- Giaever, F. y Helleso, R. (2010). Negative experiences of organizational change from an emotions perspective: A qualitative study of the Norwegian nursing sector. *Nordic Psychology*, 62(1): 37-52. <http://dx.doi.org/10.1027/1901-2276/a000004>

- González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219. doi:10.1177/0021886310367943
- Grama, B. y Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54. doi:10.1515/sbe-2016-0034
- Grimolizzi, C. (2017). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 17, 54-69. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. doi: 2117/10.1108/JOCM-09-2012-0152
- Liao, L. y Lin Teo, A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604)
- Majid, A., Abdullan, M. T., Yasir, M. y Tabassum, N. (2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5, 383-388.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Journal Strategic Management*, 12(52), 39-59. doi: 10.1002/smj.4250130905
- Neiva, E., Odellius, C. y Ramos, L. (2015). The organizational change process: Its influence on competences learned on the job. *BAR, Brazilian Administration Review*, 12, (4), 324-347. doi: 10.1590/1807-7692bar2015140082.
- Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594. doi: 10.1108/09534811311328588
- Pettigrew, A., Goodman, R. y Cameron, K. (2001). Studying organizational change and development challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 697-713.
- Petrou, P., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5): 1766-1792. <https://dx.doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 386-402. doi:10.31876/rcs.v21i3.25739
- Rabelo, E., Ros, M. y Torres da paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 9-30.
- Robbins, P. y Judge, T. (2006). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798.

- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.
- Van der Smissen, S., Schalk, R. y Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1071-1090.
- Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Journal Psychology*, 50(1), 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, Judith R. y Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 2, 186-207.
- Yeh-Yun Lin, C. (1998). Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36, (4), 43-56.
- Zapata, G. y Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98.
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16 (2), 226-242.
- Zimmemann, A. (2000). El cambio organizacional. En *Gestión para el cambio organizacional: caminos y herramientas* (pp. 73-126). Abya-Yala.