

Resistencia al cambio organizacional en PYMES

## **HERRAMIENTAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN PYMES COLOMBIANAS**

### **TOOLS TO REDUCE THE RESISTANCE TO CHANGE IN COLOMBIAN SMES**

Adriana Marcela Montoya Ruiz  
Administrador de PYMEs Universidad Minuto de Dios  
Bogotá, Colombia  
Correo electrónico: adrimar1180@gmail.com

#### **Artículo de Investigación**

**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

Resistencia al cambio organizacional en PYMES

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**2019**

## **HERRAMIENTAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN PYMES COLOMBIANAS**

### **IT IS POSSIBLE TO OVERCOME THE RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE IN AN SME OF OUR REGION?**

Adriana Marcela Montoya Ruiz  
Administrador de PYMEs Universidad Minuto de Dios  
Bogotá, Colombia  
Correo electrónico: adrimar1180@gmail.com

#### **RESUMEN**

En Colombia más del 80% de las empresas se encuentran catalogadas como PYMES (pequeñas y medianas empresas), las cuales permanentemente reciben requerimientos por parte de entes gubernamentales, clientes o una parte del sector mismo en el que se desarrollan; cuando estas empresas carecen de orden o buena estructuración organizacional para la atención de estos, por lo que se encuentran enfrentadas a múltiples dificultades, entre las cuales se evidencia la resistencia al cambio, debido, a ser de fuerte impacto y cuenta con cierta dificultad para manejarla, conllevando a la pérdida de competitividad con las empresas o en el peor de los casos, su desaparición. Se efectuó una revisión literaria de conceptos relacionados sobre el tema mencionado, en las bases de datos Scielo, Dialnet, Redalyc, Emeraldinsight y Google scholar. Así mismo, se identificaron seis herramientas principales, como son: evaluación del entorno, estructura organizacional, filosofía organizacional, la planeación estratégica, el liderazgo y la comunicación, que son consideradas de gran importancia en su aplicabilidad, acompañadas de una serie de actividades que mejorarán la efectividad en el uso de dichas herramientas y, por lo tanto, contribuirá al manejo de la resistencia al cambio de las PYMES en Colombia.

**Palabras clave:** Resistencia al cambio, cambio organizacional, gestión del cambio.

#### **ABSTRACT**

In Colombia, more than 80% of companies are classified as SMEs (small and medium-size enterprises), which are permanently required by governmental bodies, clients or a part of the sector in which they develop; when these companies lack order or good organizational structure for their attention, so they are faced with multiple difficulties, between which is evidenced the resistance to the change, due to being of strong impact and with some difficulty to manage it, leading to the

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

loss of competitiveness with the companies or in the worst case, its disappearance. In addition, six main tools were identified, such as: environmental assessment, organizational structure, organizational philosophy, strategic planning, leadership and communication, which are considered of great importance in their applicability, accompanied by a series of activities which will improve the effectiveness in the use of these tools and, will therefore contribute to the management of the resistance to change of SMEs in Colombia.

**Keywords:** Resistance to change, organizational change, change management

### INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de globalización dentro del contexto empresarial colombiano, se encuentran múltiples factores que invitan a las PYMEs a potencializar sus capacidades, ajustar sus procesos y asegurar sus recursos; como a individuos particulares aprovechar oportunidades de emprendimiento o desarrollos personales que pueden representar la base económica de los mismos. Estos últimos como prospecto de empresarios en búsqueda de crear su propia fuente de trabajo se lanzan al agua y deciden desarrollar su idea de negocio, algunas veces afortunados con gran fuerza de conocimiento, experiencia y pericia en los mismos, logran proyectos fuertes en todos sus campos y de calidad; pero en otras ocasiones, otros individuos con gran actitud, pero sin el conocimiento profesional generan negocios con múltiples debilidades, quienes al enfrentarse al mercado se ven obligados a urgentes acciones de cambio (de estructura, procesos y recursos) que deben ser implementadas para fortalecer su competitividad y estar a la altura de su mercado o de los requerimientos de ley.

Las pequeñas o medianas empresas reconocidas como PYMES están presentando un alto nivel de demanda al cambio, el cual no siempre se recibe de la mejor manera por parte de los diferentes actores de la organización, resultando en una resistencia al cambio o resistencia a la pérdida como lo mencionan (García Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, pág. 295) “la resistencia al cambio es mejor conceptualizarla como la resistencia a la pérdida” ; desde el punto de vista de

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

pérdida de un conocimiento, del dominio sobre un proceso, de la seguridad personal, de la autonomía, de la dependencia, del control o de ser controlado, en concreto la pérdida de algo que se tiene o se experimenta día a día y va a ser modificado o eliminado.

De acuerdo con este contexto se puede comprender resistencia como la respuesta, oposición o dificultad por parte de los empleados para adoptar un cambio que quiera implementarse en la organización, adoptando comportamientos disfuncionales (García Cabrera, Alamo Vera, Garcia Barba Hernandez, 2014, pág. 233), lo cual lleva a tropiezos, procesos lentos de aplicación y adaptación de los cambios, reduciendo la productividad, exponiendo la calidad en la entrega de productos o servicios a los clientes; ocasionando la falta de competitividad en el mercado y el riesgo de sostenibilidad del negocio.

Es fundamental reconocer que la resistencia al cambio es un factor que siempre existirá en las organizaciones en la medida que están compuestas por personas, de ahí parte la buena gestión del cambio. Cada acción que se lleve a cabo debe ir encaminada al fortalecimiento de los procesos, a la integración general como particular de cada uno de los actores de la PYME y la efectividad del cambio en todas las áreas de la misma. Hoy en día no es suficiente con la buena gestión de recursos ni el enfoque a resultados; es fundamental sincronizar todos los procesos para conseguir la generación de valor (Sandoval Duque, 2014, pág. 163).

Se encuentra que la resistencia al cambio depende de múltiples factores, tanto humanos como organizacionales. Cuando se habla de factores que generan resistencia desde las personas se puede mencionar entre otros el género, la edad, el contexto cultural de la persona, las condiciones sociodemográficas o el rango estructural en el que se encuentra dentro de la organización; pero cuando se abordan los factores organizacionales se puede ver que corresponden a acciones drásticas que se generan desde la misma como lo pueden ser: cambios

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

muy grandes, por falta de comunicación, por desconocimiento de motivos o propósitos del cambio, por la falta de planeación y la exposición al riesgo de toda la PYME.

Se encuentra que el número de menores de 30 años asciende a un 21,7 %; siendo su nivel de estudios el 37% con formación universitaria de grado superior, con formación universitaria de grado medio (24,5%); encontrando una gran mayoría de los que no poseen formación profesional (39,2%). De acuerdo con el perfil laboral se destaca una antigüedad media en el puesto actual de siete años y de diez en la empresa, encontrando que muestran un nivel de resistencia que se eleva a 3,73. (García Cabrera, Alamo Vera, Garcia Barba Hernandez, 2014, pág. 238) Identificando que a menor formación académica y mayor antigüedad laboral, mayor es la resistencia al cambio

Cuando la PYME supera la resistencia y logra la integralidad total del cambio en la organización, se vuelve una nueva empresa tanto a nivel interno como externo. La sensación interna será de oxigenación, con capacidad de innovar y ajustar sus actividades continuamente; afectando positivamente la motivación, el compromiso y la participación activa de la gente en pro a la mejora continua de sus procesos (Garcia Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, pág. 296), (Arboleda Posada, López Rios, 2017, pág. 250) En cuanto a la percepción externa será de una empresa fuerte, competitiva y de seguro crecimiento.

Por medio de este escrito se busca reconocer que existen herramientas que contribuyen a un correcto manejo de la resistencia ante un cambio o reestructuración organizacional que se puede presentar en una PYME de nuestra región; de forma que sea seguro y eficiente para la continuidad del negocio.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

Se genera a una revisión sistemática de literatura relacionada con la resistencia al cambio organizacional en Pymes de Colombia, identificando los factores en común entre los diferentes documentos encontrados.

La investigación da inicio con la formulación de una problemática a la que se enfrentan las PYMES de Colombia en la actualidad, con el ánimo de mantenerse en el mercado; esta es acompañada con el planteamiento de una pregunta, a la que pretende el presente artículo dar respuesta, como la formulación de objetivos tanto general como específicos, los cuales servirán de camino para el desarrollo del presente documento.

La fuente de selección de los documentos trabajados se basó en la selección de artículos contenidos en revistas del conocimiento general, organizacional y científico.

Las búsquedas realizadas se dieron en las bases de datos Scielo, Dialnet, Redalyc, Emeraldinsigh y Google scholar a partir de los siguientes patrones de búsqueda:

“Resistencia and organización”, “change + organization, change + organization + resistance”, “change+organization+resistance+Colombia”, “change+organization + resistance+organización+Colombia”, “Resistencia al cambio + organización”, “resistencia al cambio + pyme 2014”, “resistencia + organización + Colombia”, “resistencia + organización + colombia+2014” , “Resistencia and organización+2016+colombia+administración y contabilidad”, “Resistencia al cambio en la organización + construcción”, “Resistencia al cambio en la organización + construcción en Colombia”, “Resistencia al cambio en la organización de la en 2015”, “Resistencia al cambio en la organización + Colombia 2015”, “Tipos+ resistencia al cambio + implicación en las PYMES 2017”.

### **Criterios de inclusión y de exclusión**

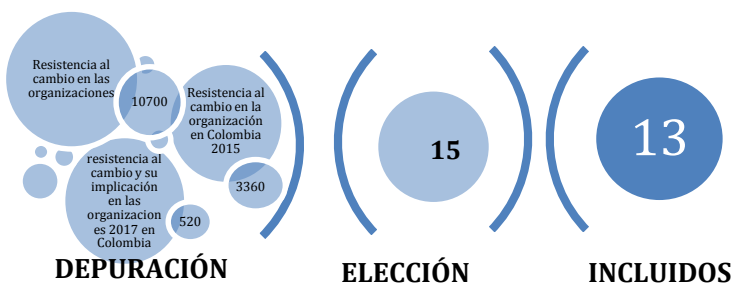
## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

De acuerdo con las búsquedas, se realizó lectura minuciosa de cada uno de los diferentes contenidos con el propósito de identificar las diferentes concepciones de: cambio organizacional, gestión del cambio, resistencia ante el cambio, importancia del líder en el proceso del cambio en las PYMES, acciones para reducir la resistencia al cambio, planeación estratégica, clima organizacional, filosofía organizacional, respuestas ante el cambio por parte del personal de una organización en general.

Los documentos que no contaron con información relacionada a los temas mencionados anteriormente, fueron descartados en la medida que no aportara al desarrollo del tema que se está abordando.

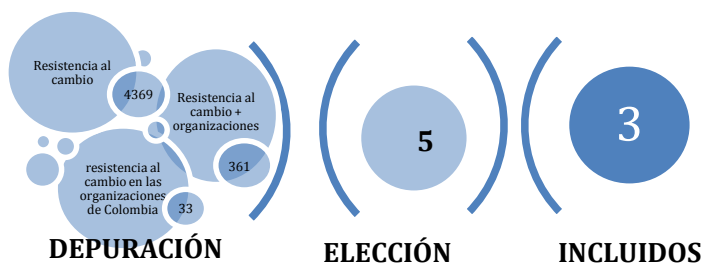
### Búsquedas y resultados de las mismas

**Figura 1.** Proceso de depuración de los documentos en la base de datos Scielo



Fuente: Elaboración propia (2019).

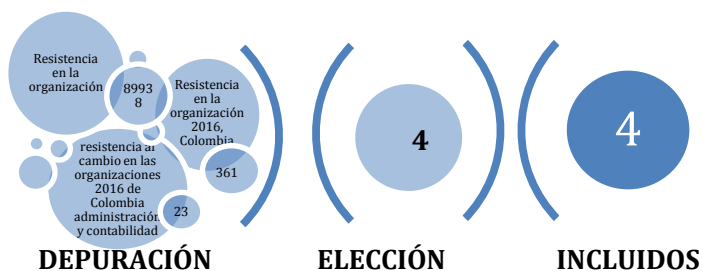
**Figura 2.** Proceso de depuración de los documentos en la base de datos Dialnet



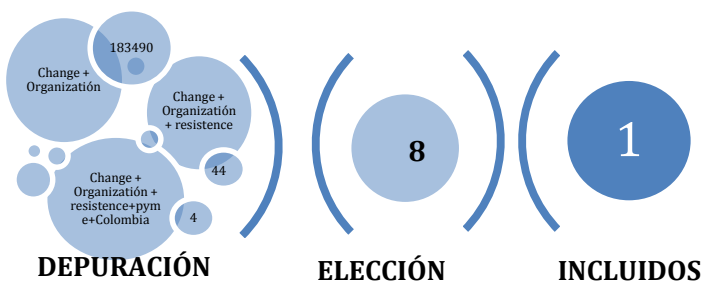
Fuente: Elaboración propia (2019).



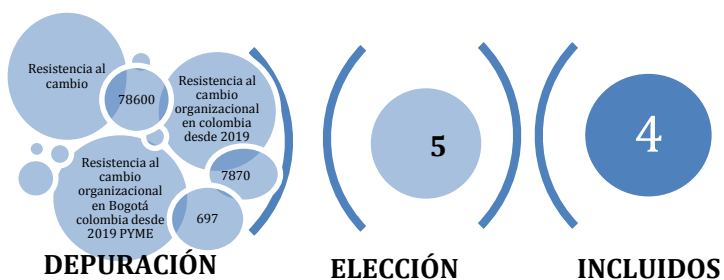
## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

**Figura 3.** Proceso de depuración de los documentos en la base de datos Redalyc

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Figura 4.** Proceso de depuración de los documentos en la base de datos Emeraldinsight

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Figura 5.** Proceso de depuración de los documentos en Google Scholar

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Figura 6.** Nube de palabras



Fuente: Elaboración propia (2019).

La figura 6 corresponde a las palabras claves para la depuración y el análisis de las referencias bibliográficas que se desarrollará en el presente artículo con aporte reflexivo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Acciones que generan resistencia frente a un cambio organizacional

Al realizar la exploración por las lecturas seleccionadas se encuentra que la resistencia que se presenta en medio de las PYMES es el resultado de diferentes variables, algunas correspondientes al comportamiento del entorno, otras a aspectos de nivel organizacional como también se encuentran factores de tipo individual, es decir relacionados con las personas que las componen. (Riascos Erazo, Arias Cardona, 2016, pág. 287)

El entorno empresarial se encuentra en movimiento, con alta variabilidad y permanente evolución; siendo el cambio una condición constante en el mercado, a partir de esta premisa se

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

consideraría ideal que las PYMES adoptaran transformaciones por iniciativa propia, por convicción, de modo que estén en capacidad de responder ante las exigencias del mercado; sin embargo una gran parte de ellas se ve ante la obligación de generar reestructuraciones por presión del entorno, (Sandoval Duque, 2014, pág. 163) en busca de su permanencia en el sector. Algunas accionan la totalidad de sus procesos, sin ninguna planeación, exponiendo sus empresas a riesgos o pérdidas de alta consideración.

Las principales acciones que generan la resistencia al cambio son:

ENTORNO	VARIABLE	ACCIÓN	AFECTACIÓN	AUTOR	
Externo	Constante cambio y evolución del entorno	Reestructuración organizacional obligada por presión del entorno	Algunas accionan la totalidad de sus procesos, sin ninguna planeación, exponiendo sus empresas a riesgos o pérdidas de alta consideración.	(Sandoval Duque, 2014 Pag. 163)	
Interno	Estructura de liderazgo	Estilo de liderazgo jerárquico	Cultura dominante o burócrata, ocasionando una estructura de poca flexibilidad, de difícil adaptación a las condiciones del entorno y de la negación a los procesos de innovación, aun con el conocimiento de que estos hacen parte de los factores que generan diferencia en el sector	(Meza Ariza, Camargo Restrepo, 2015, Pag. 106) (Montoya Zuluaga, Moreno Moreno, 2012, Pag. 211)	
	Economía	Condiciones económicas tanto propias como del sector, proponiendo enfoques limitados al cambio y manejo de las amenazas	Generan sensaciones de incertidumbre, miedo, temor a lo que no se conoce que pueda pasar	(Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015) Pag. 77)	
	Cultura	Creencias defensa a las tradicionales prácticas	Resistencia y eludiendo los cambios como procesos de mejora, equivocadamente consideradas como amenazas, a la costumbre y la cultura tradicional de la organización.	Trabajan por el día a día y les falta dimensionar sus acciones a largo plazo, exponiéndose a la pérdida de competitividad.	(Bedoya Dorado, Velásquez Fernández, 2014, Pag. 357) (Riascos Erazo, Arias Cardona, 2016, Pag. 289)
		Mentalidad de corto plazo	La no definición y divulgación de los cambios deseados, del compromiso a nivel jerárquico con el cambio o el personal a cargo de la generación del cambio a toda la organización, Contribuyendo a la desinformación, incertidumbre y temor en las personas		(Sandoval Duque, 2014, Pag. 164)
	Comunicación	Falta de comunicación			(Sandoval Duque, 2014) P 166.
Individual	Desarrollo de las personas - cultura	Incertidumbre, miedo, inseguridad	Cualquier tipo de cambio puede generar incertidumbre, miedo y para algunos llegar a convertirse en amenazas	(García Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, Pag. 295) (Salgado Roa, Leira Dulcic, Arcos C, Pineda, Gonzal, 2018, Pag. 110)	
			El miedo puede bloquear la capacidad de la mente, dificultar el crecimiento profesional, afecta la motivación, la innovación, e incluso el talento de la gente ocasionando afectaciones negativas a la organización	(Bedoya Dorado, Velásquez Fernández, 2014, Pag. 35)	
			En la medida que las personas piensen que un cambio podrá generarle algún tipo de afectación así mismo será su resistencia	(García Rubiano, Forero aponte, 2015, Pag. 25)	

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

**Herramientas a aplicar en proceso de un cambio organizacional de una PYME.**

Las PYMES que hoy en día buscan el éxito deben contar con capacidad de generar cambios (Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015, pág. 75) ser flexibles a las necesidades del mercado y estar en constante innovación, para esto se recomienda contar con las siguientes herramientas que ayudan a construir bases de sólidas y seguras; para el fortalecimiento de la aceptación del cambio y el manejo de la resistencia por parte de cualquier integrante de la PYME (Garcia Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, pág. 137)

ENTORNO	VARIABLE	HERRAMIENTA	ACCIÓN	RESULTADO	AUTOR
EXTERNO	Constante cambio y evolución del entorno	Evaluación del entorno y la Pyme ante el mercado	Evaluación de los requerimientos del entorno exigiendo Transformaciones por iniciativa propia, por convicción, y de la capacidad de atención por parte de la PYME ante los requerimientos del mercado	Reconocimiento e identificación del entorno de modo que estén en capacidad de responder ante las exigencias del mercado, flexibilidad e innovación,	(Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015, Pag. 75) (Sandoval Duque, 2014, Pag 165) (Iglesias Navas, Rosero Florez, Castañeda Villacob, 2018) (Escudero Machuf, Delfín Beltran, Arano Chavez, 2014, Pag. 8)
INTERNO	Estructura de liderazgo	Estructuración de gestión y control organizacional equilibrada y participativa	Definición de roles y responsabilidades Programas de desarrollo profesional para los trabajadores Proporción de recursos y espacios para el entrenamiento y formación requerida	Aceptación del cambio y el manejo de la resistencia por todo integrante de la PYME. Empoderamiento de las personas en sus procesos y mayor responsabilidad de su evolución. para un mayor dominio de sus roles como la aceptación y activa participación ante el cambio, Mejoramiento de las condiciones laborales como personales, ampliando su flexibilidad	(Garcia Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, Pág. 137)  (Garcia Rubiano, Forero aponte, 2015, Pag. 25)  (Ferrer Dávalos, 2015)Pag. 105- 106)
				Satisfacción laboral, competitividad, apertura al cambio y alta motivación	(Arboleda Posada, López Rios, 2017, Pag. 250)  (Garcia Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, Pág. 138)  ( Olis Barreto, Galindo Olaya, Reyes Ortíz, 2019, Pag. 7) (Montoya Zuluaga, Moreno Moreno, 2012, Pag. 208 - 218)
	Economía	Planeación estratégica	Definición de la planeación estratégica, que incluyan metas de innovación y gestión del cambio, alineadas a la cultura organizacional, asegurando las condiciones laborales de los trabajadores .	Orienta a las personas a Involucrar e interiorizar gradualmente la importancia de su participación ante el cambio y aporte fundamental al cumplimiento de los objetivos	(Peña Ochoa, Durán Palacio, 2016) (Arboleda Posada, López Rios, 2017, Pag. 257) (Garcia Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, Pág. 136).

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

INTERNO	Cultura	Filosofía organizacional apasionante	Definición de una filosofía organizacional, con enfoque en la gente, con disposición e invitación al cambio, innovación y avance tecnológico	; a tal punto de adoptarlo como un instrumento para el desarrollo de las labores y la mejora de sus procesos, modelo de acciones y comportamientos que ninguna otra PYME pueda tener	(Perdomo Charry, Arias Perez, Enrique Lozada, 2016)  (Peña Ochoa, Durán Palacio, 2016) (Meza Ariza, Camargo Restrepo, 2015, P 103) (Arboleda Posada, López Ríos, 2017, Pag. 249-250). (Acosta Guzmán, 2015)
	Comunicaciones	Óptimos canales de comunicación	Establecimiento de canales y estrategias de comunicación, dándole su máximo aprovechamiento	Garantiza que llegue la información a todos los interesados de la Pyme contribuyendo al fortalecimiento de la aceptación del cambio y el manejo de la resistencia por parte de cualquier integrante de la PYME. Dar tranquilidad y confianza, aceptación del cambio, participación y compromiso de la gente	(García Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, pág. 137).  (Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015) Pag. 75) (Ferrer Dávalos, 2015, Pag. 105-106) (Arboleda Posada, López Ríos, 2017, Pag. 250) (García Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, Pag. 296-302) (Pardo Enciso, Diaz Villamizar, 2014;5(11), Pag. 48) (García Rubiano, Forero Aponte M. , 2014, Pág. 139) (Felizzola Jimenez, Luna Amaya, 2014, Pag. 274)
	Desarrollo de las personas - cultura		Proporcionar a los trabajadores toda la información que se requiera		Desarrollo asertivo de las actividades a cargo y la satisfacción de sus necesidades  Mejora del desempeño laboral

### Actividades que garantizan la buena percepción del cambio organizacional por toda la organización.

Por otra parte cualquier tipo de cambio debe partir de una necesidad que genere un real impacto a la PYME, antes de aplicar un cambio, se debe dar inicio con el diagnóstico profundo de las necesidades de la organización, definir los cambios adecuados a realizar, objetivos claros y medibles tanto en resultados como en impacto (Pardo Enciso, Diaz Villamizar, 2014;5(11), pág. 43), ser liderado con responsabilidad y confiabilidad, previamente evaluado y consensado con el grupo directivo; al momento de querer llevarlo a la acción debe hacerse participe del mismo a

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

toda la PYME, garantizando transparencia y claridad en toda la divulgación del mismo, proporcionando a los trabajadores toda la información que se requiera generando tranquilidad y confianza entre los mismos y así lograr tanto la aceptación del cambio, como la participación y compromiso de la gente e incluso llegar a hacerlo parte de su filosofía (Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015, pág. 75), evaluar y dar seguimiento constante al desarrollo de las actividades para asegurar su aplicabilidad.

La organización debe tener a cargo un líder con disposición total y comprometida para la facilitación de su desarrollo (Ferrer Dávalos, 2015, pág. 104), (Felizzola Jimenez, Luna Amaya, 2014, pág. 267), (Montaña Rey, Torres Reyes, 2015, pág. 84) aunque a este también le aborden la incertidumbre y el miedo; debe enfrentarse a sus percepciones, preceptos o concepciones, desarrollando nuevas habilidades, teniendo la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, garantizando las condiciones en general de un clima propicio para el cambio. Siendo el referente de fuerte compromiso para el mismo ante toda la organización (Ferrer Dávalos, 2015, pág. 104), (Felizzola Jimenez, Luna Amaya, 2014, pág. 167). Los gerentes que entienden, sienten y actúan con flexibilidad ante el cambio obtendrán grandes y seguros resultados (Sandoval Duque, 2014, pág. 165).

La organización debe propiciar los talleres de formación para el grupo directivo dando a conocer de las diferentes etapas del cambio, asegurando su pleno conocimiento, el cual transformará su concepción del cambio en ganancia y aportará toda su disposición y energía. (Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015, pág. 82) Adicional se dará la formación requerida para todo el personal que compone la PYME, de este modo asegurar la tranquilidad por el conocimiento pleno de su papel dentro del proceso del cambio, la identificación de las diversas actividades que requiere el cambio, la reducción de la ansiedad, el miedo, la resistencia, la motivación, actitud

Resistencia al cambio organizacional en PYMES

positiva, aceptación, adaptación y compromiso como la activa participación ante el cambio, convirtiendo a los trabajadores en aliados estratégicos para el desarrollo de la PYME (Ferrer Dávalos, 2015, pág. 105-106), (Arboleda Posada, López Ríos, 2017, pág. 250). (García Rubiano, Forero Aponte M., 2014, págs. 296-302), (Pardo Enciso, Díaz Villamizar, 2014;5(11), pág. 48), (García Rubiano, Forero Aponte M., 2014, pág. 139), (Felizzola Jiménez, Luna Amaya, 2014, pág. 274). (Largacha Martínez, Pinzón, León Velásquez, 2015, pág. 88).

El cambio debe ir siempre bajo los parámetros de mantener las buenas condiciones Psicosociales y laborales de los trabajadores, es decir; no caer en el vacío de sobrecargas laborales, exceso de horas laboradas y variedad de roles y actividades a cargo (Pulido, 2015, pág. 90). Así mismo La PYME debe proporcionar los recursos, espacios y oportunidades de trabajo en equipo para el enriquecimiento y la aplicación del cambio organizacional; a partir de sus opiniones, haciéndoles sentir lo importante de su participación para el desarrollo del cambio y dando fortalecimiento al liderazgo de las personas designadas. (Kadi, Pelekais, Robles; Leal, 2015, pág. 278), (Montaña Rey, Torres Reyes, 2015, pág. 90).

Es necesaria la frecuente retroalimentación a las partes interesadas, del desarrollo de las actividades, ajustes y avances asociadas al cambio, siendo insumo valioso para dar seguimiento al correcto proceso, permitiendo evidenciar los resultados esperados o tomar decisiones oportunas en la marcha, que puedan asegurar el cumplimiento de los objetivos. (García Rubiano, Forero Aponte M., 2018, pág. 159)

## CONCLUSIONES

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

El objetivo principal de este artículo fue reconocer las herramientas que contribuyen a dar el correcto manejo de la resistencia que se presenta en las PYME de nuestro país, ante un cambio o reestructuración organizacional; de forma que sea seguro y eficiente para la continuidad del negocio. Con el propósito de dar el contexto del tema se realizó un análisis a las posibles causas de resistencia organizacional ante el cambio y las acciones a tomar para su manejo y reducción.

Los contenidos encontrados en la literatura trabajada se considera de gran aporte al desarrollo de los temas anteriormente mencionados. Los conceptos, postulados, definiciones, resultados y conclusiones de los autores consultados en su mayoría fueron de gran coincidencia, aumentando la certeza del soporte para la construcción de este artículo.

Partiendo de la realidad de que el cambio en las organizaciones debe ser una acción constante para el desarrollo, también hay que tener en cuenta que la resistencia al cambio organizacional también será una condición de alto impacto, con la cual hay que trabajar; en la medida en que la PYME logra manejarla y reducirla contribuirá a la evolución de los procesos y la simplicidad en la gestión de las actividades, generando productos o servicios más oportunos y de mejor calidad ante el cliente.

Sin embargo, el buen manejo de la resistencia al cambio se logra engranando las diferentes dimensiones que constituyen la empresa, con dirección a propiciar la flexibilidad ante el cambio; las dimensiones identificadas y consideradas como de gran influencia ante el buen manejo de la resistencia son los estilos de liderazgos participativos los cuales permitirán la participación de todos los actores de la PYME, la comunicación frecuente, clara, oportuna e incluyente a todas las partes interesadas ayudando a reducir la incertidumbre y al conocimiento del desarrollo y bondades del cambio; así como la alienación de la planeación estratégica de la empresa con la cultura y los planes de desarrollo humano, los cuales son las coordenadas de navegabilidad de la empresa, que



## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

lleva a las personas a su desarrollo integral y motivación a la adopción de nuevas formas de trabajar.

Todo esto permite encontrar que las herramientas identificadas, aportan al correcto manejo de la resistencia al cambio en las PYMES de Colombia, adicional a que están en sus propias manos. Dependiendo de la constante evaluación y acción de la empresa ante el entorno, conociendo sus fortalezas como las oportunidades de mejora para poder ser mas competitiva; La importancia del liderazgo y empoderamiento para llevar a cabo el cambio, partiendo desde su convicción hasta la motivación a todos sus trabajadores, convirtiéndose en un conducto de energía y positivismo para su realización; la estrategia y organización de la empresa como pautas para el caminar de todos hacia una misma dirección, la correcta planeación de los cambios en la medida que se contemple todos los factores a intervenir, garantizando la eliminación de los riesgos en todas las actividades que se lleguen a plantear; la importancia de la participación de su gente considerándolos como aliados estratégicos en la definición de las acciones como en la consecución de los resultados y finalmente la constante evaluación interna que contribuirá al control de su gestión y la toma oportuna de decisiones en caso de generar inconsistencias. Todo esto, solo se podrán aplicar y aprovechar desde su interior, por lo tanto, es un trabajo de mucha conciencia, compromiso y visión clara de lo que se quiere perseguir y el cómo se propone llegar; ya que con el trabajo de todos se conseguirá su evolución y la continuidad de la PYME en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa (Edición núm. 23) Vol.4 – No 3*, 160-174.

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

- Arboleda Posada, López Rios, G. I. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Ciencia y Salud* 15(2), 247-258.
- Bedoya Dorado, Velásquez Fernández, C. (2014). Análisis de la Incidencia del Miedo en la Organización desde la perspectiva psicobiológica. *Revista Colombiana de Psicología* vol. 23 n.o 2, 351-362.
- Escudero Macluf, Delfín Beltran, Arano Chavez, J. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones . *Ciencia Administrativa* N°1 , 1-9.
- Felizzola Jimenez, Luna Amaya, H. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 22 No 2, 263-277.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 102-114.
- García Cabrera, Alamo Vera, Garcia Barba Hernandez, A. M. (2014). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 231-246.
- Garcia Rubiano, Forero Aponte, M. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Perspectiva Psicológica* Vol. 10 / No. 2, 293-305.
- Garcia Rubiano, Forero Aponte, M. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente* 17 (31) Universidad Simon Bolivar, 120-142.
- Garcia Rubiano, Forero aponte, M. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional. *Rev. Investig. Desarro. Innov. Vol. 6, No.1*, 15-28.
- Garcia Rubiano, Forero Aponte, M. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas - Perspectivas Psicológicas*, 149-162.
- Iglesias Navas, Rosero Florez, Castañeda Villacob, M. (2018). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia. *Revista Espacios* Vol. 39 (N° 6), 3.
- Kadi, Pelekais, Robles; Leal, O. E. (2015). Autonomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional. *Desarrollo Gerencial*, 7 (1) Univ. Simón Bolivar, 68-84.
- Largacha Martinez, Pinzón, León Velasquez, C. (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. *Escuela administración de negocios, Artículos científicos* N°78, 74-91.

## Resistencia al cambio organizacional en PYMES

- Meza Ariza, Camargo Restrepo, L. C. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+D Revista de Investigaciones*, 6(2), 110-110.
- Montaña Rey, Torres Reyes, A. P. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la intervención de procesos de cambio en las organizaciones. *Universidad del Rosario- Tesis de grado, Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas; Facultad de Administración*, 1-139.
- Montoya Zuluaga, Moreno Moreno, P. A. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. Vol. 29 (1)*, 204- 227.
- Olis Barreto, Galindo Olaya, Reyes Ortiz, I. M. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, 2.
- Pardo Enciso, Díaz Villamizar, C. E. (2014;5(11)). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Peña Ochoa, Durán Palacio, M. (2016). justicia Organizacional, Desempeño Laboral y Discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales* 7(1), 201-222.
- Perdomo Charry, Arias Perez, Enrique Lozada, G. (2016). Análisis comparativo del cambio organizacional e institucional de dos incubadoras de empresas. *Semestre Económico, volumen 19, No. 39*, 131-154.
- Pulido, E. G. (2015). Investigaciones en factores psicosociales en el trabajo en Colombia. *Inclusión y desarrollo edición N° 4* , 83-95.
- Riascos Erazo, Arias Cardona, S. C. (2016). Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP. *Entramado Vol 12 N°1*, 284-302.
- Salgado Roa, Leira Dulcic, Arcos C, Pineda, Gonzal, J. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología Vol. 36 (1)*, 105-134.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 131*, 162-171.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* 30, 162-171.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Elsevier, Estudios Gerenciales*, 162-171.

