
Factores Determinantes de la Resistencia al Cambio en las Tiendas de Barrio de la Cabecera
Municipal de Sahagún – Córdoba

John Jairo Lyons Arias
Miguel Segundo Pinedo Polo

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Sahagún
2018

Factores Determinantes de la Resistencia al Cambio en las Tiendas de Barrio de la Cabecera
Municipal de Sahagún – Córdoba

John Jairo Lyons Arias
Miguel Segundo Pinedo Polo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Director
Ph.D. Ana Cecilia Chumaceiro Hernández

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Sahagún
2018

Nota de Aceptación

4.2

APB.

Director

APB

Evaluador 1

APB

Evaluador 2

Dedicatoria

Dedico este triunfo a mi madre Alfa de Jesús Arias Guerra, por ser luchadora incansable, por darme la vida y ayudarme a salir adelante.

A mi esposa Deisy Natalia Rivera Olaya, por ser compañera incondicional, por su espera paciente y su amor desinteresado.

A mis hijas Daniela e Isabella, por ser mi motor y mi mayor inspiración.

A mis hermanos Leidys, Liney, Lirys y Pedro, por hacer parte de este maravilloso triunfo.

John Lyons

Dedico este logro a mis padres Miguel Pinedo y Mabel Polo, por ser apoyo constante y por siempre estar a mi lado.

A mis hermanos Juan Felipe y Sandy por ser mis cómplices en todo momento.

A mi novia Lina Vargas, por soportar los momentos de ausencia y por siempre darme la mano en los momentos que lo necesité.

Miguel Pinedo

Agradecimientos

Dios, por darnos la sabiduría para enfrentar los obstáculos y asumir este reto.

A nuestras familias por su espera paciente y apoyo incondicional.

A la Corporación Universitaria del Caribe –CECAR- por abrirnos sus puertas y formarnos como
profesionales

A nuestros maestros por ser guías y transmitirnos su conocimiento.

A nuestros compañeros por acompañarnos en este arduo pero bello camino.

John y Miguel

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	13
1.1 Formulación del problema	14
2. Justificación	15
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos Específicos	17
4. Marco Referencial	18
4.1 Estado del Arte	18
4.2 Marco Teórico	21
4.2.1 Resistencia al cambio	21
4.2.2 Clases de Resistencia al Cambio	22
4.2.3 Causas de la resistencia al cambio	22
4.2.4 Pirámide de Resistencias	24
4.2.5 Consecuencias de la Resistencia al Cambio	25
4.2.6 Estrategias para mitigar la resistencia al cambio	25
5. Diseño Metodológico	28
5.1 Tipo de Investigación	28
5.2 Población y Muestra	28
5.3 Técnicas de Recolección de datos	28
5.4 Instrumentos de Recolección de datos	29
5.5 Fases de la investigación	29
6. Análisis de los Resultados	30

7	Plan de Mejora y Fortalecimiento	41
	Conclusiones	43
	Referencias Bibliográficas	45
	Anexos	47

Lista de Tablas

	Pág.	
Tabla 1	Causas de la resistencia al cambio	23
Tabla 2	Tiempo de funcionamiento del negocio	30
Tabla 3	Existencia de RUT	31
Tabla 4	Existencia de la Matricula Mercantil	32
Tabla 5	¿Quién atiende la tienda?	33
Tabla 6	Dependencia económica de la tienda	34
Tabla 7	Inventario	35
Tabla 8	Registro de ventas	36
Tabla 9	Publicidad	37
Tabla 10	Por qué No hace publicidad	38
Tabla 11	Cambios en la administración de la tienda	39
Tabla 12	Por qué no ha hecho ningún cambio	40
Tabla 13	Plan de Mejora y Fortalecimiento	41

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Pirámide de Resistencias	24
Figura 2 Tiempo de funcionamiento del negocio	30
Figura 3 Existencia de RUT	31
Figura 4 Existencia de la Matricula Mercantil	32
Figura 5 ¿Quién atiende la tienda?	33
Figura 6 Dependencia económica de la tienda	34
Figura 7 Inventario	35
Figura 8 Registro de ventas	36
Figura 9 Publicidad	37
Figura 10 Por qué No hace publicidad	38
Figura 11 Cambios en la administración de la tienda	39
Figura 12 Por qué no ha hecho ningún cambio	40

Resumen

La competitividad empresarial es algo que se puede apreciar no solo en las grandes empresas, es una realidad que se puede vivir en empresas pequeñas y aún más en negocios tales como las tiendas de barrio, donde la guerra del centavo es más evidente. El cambio, es un estado que todas las empresas deben asumir para estar acorde a las exigencias del mercado, y ante esto, la resistencia al cambio afecta notablemente la competitividad de la empresa, sin importar el tamaño de esta. Ante lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es identificar los factores determinantes de la resistencia al cambio en las tiendas de barrio de la cabecera municipal de Sahagún – Córdoba, a fin de diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de las mismas. Para ello se estudiarán diferentes teorías analizadas a través de la metodología de revisión bibliográfica y se aplicarán instrumentos que permitan diagnosticar el problema de estudio. Entre las principales conclusiones se determinó que los tenderos buscan apalancamiento financiero diferente a los bancos, dado que no están legalmente constituidos, hecho que impide la competitividad. Además de ello, la contabilidad no se lleva de manera ordenada. Como recomendación se propone un plan de mejora y fortalecimiento para evitar la resistencia al cambio por parte de los tenderos.

Palabras Clave: cambio, resistencia al cambio, decisiones administrativas, globalización, adaptación.

Abstract

Business competitiveness is something that can be seen not only in large companies, is a reality that you can live in small businesses and even more in businesses such as local shops, where the penny war is evident. Change, is a State that all companies must assume to be commensurate with the demands of the market, and before this, the resistance to change significantly affects the competitiveness of the company, regardless of the size of this. To the above, the main objective of this research is to identify what are the determinants of resistance to change in neighborhood shops of the municipal seat of Sahagún - Córdoba, to design strategies that allow to optimize the same processes. This is studying various theories analyzed through literature review methodology and instruments allowing to diagnose the problem of study were applied. Among the key findings determined that shopkeepers are looking for financial leverage different banks since they are not legally constituted, which impedes the competitiveness. In addition, the accounting is not orderly. As a recommendation is proposed a plan of improvement and strengthening to avoid resistance to change by the shopkeepers.

Keywords: change, resistance to change, administrative decisions, globalization, adaptation.

Introducción

Actualmente, el mercado de clientes es mucho más exigente que antes, se puede apreciar que este hecho ha modificado la realidad empresarial en las últimas décadas, caracterizándose por un cambio constante (García, Álamo y García, 2011), sin embargo este hecho no es fácil, porque implica involucrar a todos los empleados de una empresa, lo cual en palabras de Chiavenato (como se citó en Zuinaga, 2014) implica “cambiar la mentalidad de las personas y disponer las medidas necesarias para efectuar el cambio en los trabajadores” (p. 227); a lo anterior se le suma la preparación del ambiente psicológico a fin de lograr condiciones óptimas en cuanto a ese proceso de cambio, teniendo en cuenta que la razón principal de esta transformación, es el entorno de rápido movimiento en que las organizaciones desarrollan sus actividades. Algunas de las principales fuerzas que contribuyen a esta situación son la globalización (que ha aumentado en gran medida la competencia), los avances tecnológicos, los cambios en los gustos del consumidor y los cambios en la cultura.

Esta investigación centra su estudio en la resistencia al cambio en las tiendas de barrio, las cuales desarrollan sus actividades mercantiles de forma tradicional, y en muchos casos también informal (no poseen RUT, ni registro mercantil). Las tiendas de barrio en el municipio de Sahagún por lo general no tienen un sistema establecido de mercadeo, ni de inventarios, y en general muchas fallas detectadas a través de la observación.

La metodología de esta investigación se centra en una investigación mixta con enfoque descriptivo - experimental basado en la observación y la revisión bibliográfica. La técnica usada para la recolección de datos es la encuesta a través de un cuestionario de preguntas cerradas. También se apoya en la observación a través de un diario de campo.

1. Planteamiento del Problema

La forma tradicional de manejar las tiendas de barrio lleva a los tenderos a omitir el uso de diversas herramientas tecnológicas, contables, de marketing, entre otras, que podrían facilitar el trabajo y aumentar la competitividad de las mismas. Es necesario mencionar que las tiendas de barrio son microempresas de gran arraigo histórico, económico y cultural en los pueblos. De igual forma, el papel de las tiendas de barrio es particularmente importante porque, además de su cercanía a los clientes, son una fuente importante de ingresos para miles de hogares. En este sentido, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO, 2010) “las tiendas de barrio manejan aproximadamente el 51 por ciento del mercado de alimentos en el país, la cifra más alta en comparación con países de economías y niveles de urbanización comparables como Argentina y Chile” (p.1).

Las tiendas son tradicionalmente negocios familiares en las que generalmente su propietario es el mismo administrador. El trabajo de los demás miembros de la familia es considerado no como un trabajo remunerado sino más bien como una obligación familiar de la cual hay que aprender básicamente. El trabajo remunerado a terceras personas no es una característica fundamental de esta clase de negocios. Según los aspectos observados, las tiendas pequeñas enfrentan varios desafíos administrativos, manejo de clientes, aspectos contables, decisiones financieras, entre otros. Para el tendero, estos aspectos representan un gasto para su economía, desconociendo las ventajas y beneficios que les provee.

Otro de los problemas que presentan las tiendas de barrio es por el temor a oficializar sus servicios a través de la DIAN y registro en Cámara de Comercio, lo que le implicaría beneficios tributarios, que también desencadenarían mayor apoyo y apalancamiento financiero adecuado, es decir, con relación a préstamos a bajo interés que podrían acabar con el flagelo de los prestamistas gota a gota o llamados “paga diarios”.

1.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores determinantes de la resistencia al cambio en las tiendas de barrio de la cabecera Municipal de Sahagún – Córdoba?

2. Justificación

La resistencia al cambio es un aspecto que se origina en diferentes situaciones, tales como miedo, desmotivación, inexperiencia, entre otras, y de igual manera esta genera diversas consecuencias, tales como estancamiento, falta de evolución y poca competitividad. En virtud a esto, es muy importante determinar en las tiendas de barrio de la cabecera municipal de Sahagún Córdoba, cuáles son las causas y consecuencias de la resistencia al cambio, dado que se puede apreciar una constante dentro de las mismas, evitando implementar nuevas estrategias que atraigan al cliente y que aumenten la competitividad entre ellas.

Esta investigación permite evidenciar las fallas más comunes que presentan los tenderos en cuanto a las nuevas formas de administrar: el manejo de inventarios, las nuevas estrategias de marketing, el acceso a créditos bancarios libres de la usura de pagadarios. Además de ello presenta las ventajas de estar legalmente constituidos con el Registro Único Tributario (RUT) y su respectiva Matricula Mercantil expedida por la Cámara de Comercio de Córdoba.

Esta investigación es importante, puesto que en Sahagún existen alrededor de 11 tiendas por barrio y al ser 64 barrios los que lo constituyen el municipio, se puede decir que en la cabecera municipal de Sahagún existen cerca de 700 tiendas, de las cuales según lo expuesto por la Secretaria de Hacienda Municipal, tan solo 127 se encuentran inscritas en la oficina de industria y comercio del municipio lo que implica que alrededor de 550 tiendas no poseen ningún tipo de legalidad. Este hecho otorga mayor valor a esta investigación, cuyo fin es identificar los factores determinantes de la resistencia al cambio en las tiendas de barrio sahanenses a fin de diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de las mismas.

Atendiendo a lo anterior, se considera pertinente la investigación, dado que de esta manera se pueden impulsar mejoras en las tiendas, y contribuir al desarrollo económico de la región.

Además de ello se puede decir que ayudaría también a la generación de nuevos empleos y a impulsar campañas relacionadas con los beneficios de lograr la legalidad de las tiendas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar los factores determinantes de la resistencia al Cambio en las Tiendas de Barrio de la cabecera municipal de Sahagún – Córdoba a fin de diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de las mismas

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las causas más comunes de la resistencia al cambio en las tiendas de barrio de la cabecera municipal de Sahagún – Córdoba.
- Describir las consecuencias de la resistencia al cambio en las tiendas de barrio de la cabecera municipal de Sahagún – Córdoba.
- Diseñar estrategias que ayuden a mitigar la resistencia al cambio en las tiendas de barrio de la cabecera municipal de Sahagún – Córdoba.

4. Marco Referencial

4.1 Estado del Arte

Un estudio realizado en Venezuela, por Soraya Zuinaga, relacionado con la resistencia al cambio en una Pyme, determinó que en algunas empresas el trabajo es muy rutinario, y los empleados están tan arraigados en él, que es difícil cambiar su modalidad, sea por la comodidad que las actividades producen en los empleados o por falta de incentivos para realizar otras diferentes. El objetivo principal de dicha investigación fue identificar las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en pequeñas y medianas empresas.

Desde la parte metodológica, este es un estudio cuantitativo de naturaleza no experimental descriptivo. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. La población objeto de estudio estuvo dada por los directivos, ejecutivos y empleados del área operativa de la empresa analizada, los cuales eran en total 80 trabajadores.

Dentro de los principales resultados se observó que “gestionar el cambio sin antes participar de ello a la fuerza laboral de una empresa u organización, puede conducir a circunstancias negativas... constituyéndose la variable comunicación en la empresa como un elemento clave desencadenante de la resistencia al cambio organizacional” (Zuinaga, 2014, p.241), lo que implica el valor del talento humano de la misma y la necesidad de prepararlos a ellos para asumir nuevas posiciones ante la competencia del mercado.

En el año 2016, Martha Debayle publicó un artículo que expone las causas más comunes por las cuales se da la resistencia al cambio en las empresas y entre ellas señala las más significativas:

- Pérdida de estatus o de seguridad: es cuando los objetivos organizacionales no se alinean con los personales.
- No se ofrecen recompensas: está relacionada con el incremento de trabajo sin incremento de la remuneración.
- Miedo a lo desconocido: se relaciona con el temor a no aprender a desarrollar las destrezas necesarias relacionadas con el cargo.
- Desconfianza: es cuando se pierde la fe en las organizaciones y las decisiones que esta toma (las fusiones son un ejemplo de ello).
- Mala estructura organizacional: cuando se duplican las funciones y posiciones.
- Miedo al fracaso: lo que significa temor a perder el puesto de trabajo, el sueldo u otros beneficios.
- No se hacen en el mejor momento: se implementan muchos cambios a la vez.
- Poco tacto: culpar a los empleados por los daños que atraviesa la empresa.
- Desmotivación: pierde amor a la empresa y a sus objetivos.
- No se involucra la dirección: no existe empowerment. La empresa es poco flexible y cero tolerante a la naturaleza humana de la gente.

Por otro lado, el estudio realizado por Callejero (2012), establece que “La resistencia al cambio viene motivada principalmente por el miedo a lo desconocido y la incertidumbre que provoca”, muestra que las personas se sienten más seguras en las situaciones conocidas, y las incertidumbres tienden a provocar una reducción de la productividad (Stark, como se citó en Callejero, 2012). Dentro de sus principales conclusiones, el autor establece que

No es fácil que la gente cambie su forma de trabajo habitual que hasta la fecha le ha funcionado, sobre todo cuando no está claro cuál es el objetivo del cambio, ni a quién beneficiará ese cambio. La resistencia al cambio viene motivada, principalmente, por el miedo a lo desconocido y la incertidumbre que origina. Las personas se sienten seguras en las situaciones que conocen y estas incertidumbres pueden provocar una reducción de la productividad. Por todo esto, cambiar las

estructuras, sistemas, métodos de trabajo, etcétera puede producir el efecto contrario al que se pretendía, cuestión probada por muchos estudios y por nuestra propia experiencia. (Callejero, 2012).

Ante lo anterior se puede concluir la reincidencia de la desmotivación como factor desencadenante de la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Hecho que está directamente relacionado con la dirección de la organización.

Un estudio realizado en Pereira, por López, Restrepo y López (2013) señala la necesidad de analizar y comprender los procesos que viven las personas sometidas a cambios constantes a fin de reducir las barreras que interfieren en el proceso de adaptación a dichos cambios. Los autores manifiestan que “el cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones” (López, et al., 2013, p. 150). En este documento los autores establecen que la actitud es un fuerte elemento determinante de la resistencia al cambio, y que el cambio tiene diferentes enfoques y atraviesa varias etapas.

De igual manera expone que se manejan dos tipos de fuerza en relación al cambio, las fuerzas internas y las fuerzas externas, las primeras provienen de la organización y surgen del análisis del comportamiento organizacional, las cuales se presentan como alternativas de solución a los problemas que presente la empresa, generando la necesidad de cambio. Las segundas por su parte provienen de afuera de la empresa y crean la necesidad de un orden interno (López, et al, 2013, p.152).

Dentro del documento se expone que la resistencia al cambio puede ser ocasionada por la falta de comunicación, o por una visión parcializada del cambio. Dentro de sus principales conclusiones se puede resaltar que existe una “tendencia natural de las personas de resistirse al cambio” (López, et al., 2013, p. 157) ante lo cual se deben idear y desarrollar actitudes y

mentalidad abierta al cambio, una mentalidad que permita acoger las cosas buenas y desechar las malas.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Resistencia al cambio

En cuanto a este concepto, López et al. (2013) establece que “la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación del cambio; adoptando diversas formas” (p. 150). En el caso de las pyme (tiendas de barrio), es importante tener en cuenta que la resistencia al cambio de los tenderos y de los empleados puede traducirse como “un estado psicológico crítico... que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar seriamente las mismas y conducir al fracaso de los proyectos de cambio impulsados desde la dirección” (García, et al., 2011, p. 231). Es entonces ante esto que se puede inferir que la resistencia al cambio puede afectar en gran medida los resultados de las decisiones que la empresa o microempresa tome a fin de optimizar algunos procesos a través del cambio.

Otra de las definiciones obtenidas, parte de Kaufman (1995) quien cita tres razones para el fracaso del cambio organizativo necesario, en respuesta a situaciones cambiantes:

- Primero, las personas en las organizaciones anhelan la seguridad de un ambiente estable; los cambios no tienen lugar por temor a que posiciones razonablemente seguras sean reemplazadas por algo desconocido.
- Segundo, aquellos que ocupan puestos de autoridad en la organización, pueden oponerse al cambio porque obtienen beneficios sustanciales bajo el status quo.
- Tercero, las organizaciones pueden ser simplemente incapaces de cambiar.

4.2.2 Clases de Resistencia al Cambio

Al analizar los documentos relacionados con la resistencia al cambio, se encontró que Robbins (1999) la clasifica como abierta o encubierta; la primera se manifiesta a través de huelgas, disminución de la productividad, defectos en las operaciones o sabotaje de las mismas. Por su parte, la resistencia encubierta guarda total relación con las llegadas tardes o ausencias, las demoras en las operaciones, solicitud de traslado, renunciaciones, falta de motivación, altos niveles de equivocación, etc.

En el caso de Mofi (2015) establece tres tipos de resistencia: la resistencia lógica, la resistencia psicológica y la resistencia sociológica.

- La primera, surge del tiempo y esfuerzo reales necesarios para la adaptación, incluidos los nuevos deberes que debe asumir el empleado, esta resistencia se fundamenta al analizar que aun cuando el beneficio se da a largo plazo el costo se paga a corto plazo.
- El segundo tipo de resistencia, se basa en las emociones y sentimientos de los empleados, puesto que temen a lo desconocido y desconfían que las decisiones tomadas sean para bien de ellos. Sienten amenazas en contra de su seguridad y autoestima.
- El tercer tipo de resistencia, es la resistencia sociológica, y surge al entenderse los cambios sociales como un desafío a intereses, normas y valores grupales.

4.2.3 Causas de la resistencia al cambio

Sin lugar a dudas el cambio afecta la estructura estática de las empresas, pues deben estar en continuo movimiento y ser dinámicos. Por esta razón, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. Un aspecto importante a considerar es que las personas se resisten al cambio por una tendencia natural. Este hecho puede estar sujeto a diversos

factores, por lo cual algunos autores poseen opiniones muy específicas al respecto, tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1

Causas de la resistencia al cambio

Autor	Causa
Goltz y Hietapelto (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición de los individuos a la resistencia. • Sorpresa o miedo a lo desconocido. • Miedo al fracaso. • Conflictos de personalidad.
Oreg (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez cognitiva. • Predisposición psicológica. • Intolerancia al periodo de ajuste que conlleva el cambio. • Rechazo a perder los viejos hábitos.
Fuller, Marler & Hester (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad proactiva.
Oreg (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los individuos al cambio.
Homung & Rousseau (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal. • Concepto de la propia eficacia.
Holt, Armenakis, Feild, & Harris, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de la propia eficacia. • Discrepancia con el cambio. • Locus de control. • Rebeldía. • Disposición al cambio.
Avey, Wernsing, & Luthans, (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital psicológico. • Conciencia. • Emociones Positivas.
Van Dam, Oreg, & Schyns, (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios en el trabajo. • Propia eficacia.

Fuente: García et al., 2011, p. 235

4.2.4 Pirámide de Resistencias

Nieder y Zimmerman analizaron la resistencia y en una pirámide expusieron 3 causas que consideraron el origen de la resistencia de algunos empleados al cambio, ante lo cual Lefcovich (2014) realizó su propia interpretación de cada uno de ellos analizando la pirámide expuesta en la Figura 1.



Figura 1. Pirámide de Resistencias

Fuente: Aguilera (2015)

El nivel base de la pirámide o resistencia inicial es el NO SABE, en este nivel se hace mención a aquellos conocimientos de cada empleado, que son los que determinan la resistencia, dado que al desconocer los factores que se van a presentar, el empleado se hace resistente al cambio, mientras que de forma contraria esto no sería igual.

En el nivel intermedio está el NO PUEDE, que hace relación a las capacidades de los empleados, es decir, al manejo de nuevos programas, o nuevos equipos, a la manipulación de objetos que antes no había manipulado. Se trata del actuar de este ante un nuevo reto que implique manejo de sus destrezas.

Por último, en el nivel de resistencia final está el NO QUIERE. En este nivel se habla ya de la voluntad del empleado, de la disposición real de actuar de determinada manera, y se sitúa en lo más alto, porque es más difícil de superar.

4.2.5 Consecuencias de la Resistencia al Cambio

Cuando se manifiesta resistencia al cambio, automáticamente se afecta la posibilidad de que la empresa evolucione hacia una nueva visión, que enfoque la dirección de la misma, hacia un mejoramiento de ciertos aspectos. Este hecho podría afectar el desarrollo organizacional por muchas razones: actitudes de los empleados, malos manejos de los conceptos, sabotaje, etc.

Para López (como se citó en Escudero, Delfín y Arano, 2014) “la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio” (p. 6). Este autor determina la importancia que tiene el disminuir la resistencia al cambio para que la empresa logre alcanzar un desarrollo organizacional óptimo, puesto que es una fuerza restrictiva que disminuye la reacción al cambio.

4.2.6 Estrategias para mitigar la resistencia al cambio

Ante la resistencia al cambio es muy importante poner en práctica algunas acciones que ayuden a mitigar este fenómeno. Para Escudero et al. (2014) estas estrategias se pueden establecer escuchando las expresiones de resistencia y mostrando cierta empatía, a fin de generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio. Seguido de ello se enumeran las siguientes acciones:

- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.

- Buscar la raíz de la resistencia.
- No imponer el cambio.
- Desarrollar un cambio participativo.
- Confrontar percepciones y opiniones.
- No plantar soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente.
- Establecer compromiso común.
- Plantear costo-beneficio del cambio. (Escudero et al, 2014, p.p. 6-7)

Para autores como García, Gómez, y Londoño (2009), la motivación y el liderazgo tienen gran influencia en los procesos de resistencia al cambio dado que para ellos “es posible que se relacionen directamente con la aceptación de los empleados hacia los cambios que se realizan en las empresas” (p. 142), ante lo que ellos expresan que la relación existente entre el liderazgo y motivación influye directamente en los empleados pues si hay un líder que motive a los empleados a asumir los cambios de mejor manera y viéndolos positivamente, se puede disminuir la resistencia al cambio que se genera en las organizaciones.

En este apartado, se puede enunciar también la teoría de la acción, expuesta por Fullan (2011), quien pretende formar una filosofía o sistema de creencias para emprender las acciones de liderazgo y comportamientos que ayudan a las organizaciones a viajar a un mejor estado de ser y de funcionar, y por ende asimilar el cambio. Este autor plantea seis secretos del éxito empresarial que son: amar a los empleados, conectar a los compañeros por un propósito, hacer prevalecer el fortalecimiento de la capacidad, entender que aprender es el trabajo, asimilar las reglas de transparencia y aprender del sistema.

Otra de las estrategias es implementar en los empleados una cultura de aprendizaje, entendiendo que las organizaciones de aprendizaje están compuestas de empleados motivados y comprometidos que buscan continuamente la mejora, lo que lleva a la agilidad de la organización ya la capacidad de innovar por delante de la curva. Cuando se fomenta el aprendizaje a todos los

niveles, el empresario obtiene una fuerza de trabajo más altamente calificada con una mayor capacidad de actuar en cualquier situación (Sarder, 2016). Este autor establece que instaurar una cultura de aprendizaje para impulsar el rendimiento organizacional y la agilidad orienta la empresa al éxito dado que es más resistente al cambio.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es mixta con enfoque descriptivo - experimental. Y en virtud de lo anterior se advierte que la investigación en la primera fase es descriptiva y se encarga de describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, tal como lo expone Hernández, Fernández, y Baptista (2003) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 102); para estos autores, los estudios descriptivos, miden, evalúan y recolectan datos sobre una o más variables investigadas. En el caso de la investigación experimental, Hernández et al. (2003), expone que está compuesta por un conjunto de actividades y técnicas que se realizan a fin de recolectar la información y los datos necesarios sobre el tema a investigar, en este caso la resistencia al cambio.

5.2 Población y Muestra

La población está dada por los tenderos de la cabecera municipal de Sahagún Córdoba, los cuales son difícilmente totalizados, por lo cual se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia teniendo en cuenta el número de barrios del municipio que son 64 en total. Dicho muestreo tomará 2 tiendas de cada barrio para realizar la investigación, es decir 128 tiendas.

5.3 Técnicas de Recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son: la encuesta y la observación.

- Encuesta: permite realizar el diagnóstico de la investigación.

- La observación: es la que permite a través de anotaciones sistemáticas y coherentes evaluar los aspectos significativos en la investigación.

5.4 Instrumentos de Recolección de datos

Partiendo de las técnicas aplicadas, los instrumentos utilizados son:

- El cuestionario: es un conjunto de preguntas que medirán las fortalezas y debilidades de los tenderos de la cabecera municipal de Sahagún Córdoba (Ver Anexo 1).
- Diario de campo: es el instrumento que permite al grupo investigador un monitoreo permanente del proceso de observación a través de apuntes de situaciones que se consideren importantes para organizar, analizar e interpretar la información que se está recogiendo.

5.5 Fases de la investigación

Fase 1: Preparación de la propuesta

Fase 2: Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos.

Fase 3: Análisis de los datos obtenidos

Fase 4: Diseño de estrategias.

Fase 5: Preparación del informe final

Fase 6: Divulgación

6. Análisis de los Resultados

Después de aplicar el instrumento a la muestra de tenderos del municipio de Sahagún se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

Tiempo de funcionamiento del negocio

Tiempo de funcionamiento del negocio	Frecuencia
Menos de un año	27
Entre 1 y 5 años	59
Entre 5 y 10 años	31
Más de 10 años	11

Fuente: Elaboración Propia

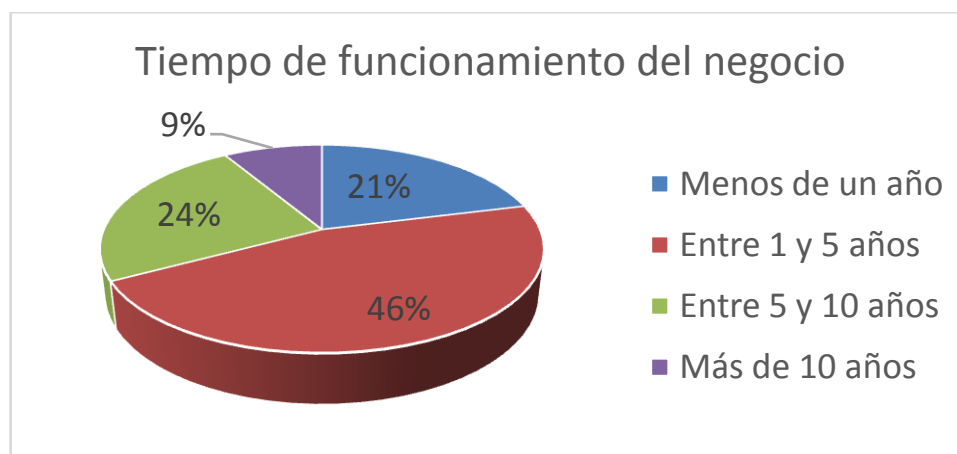


Figura 2. Tiempo de funcionamiento del negocio

Fuente: Elaboración propia

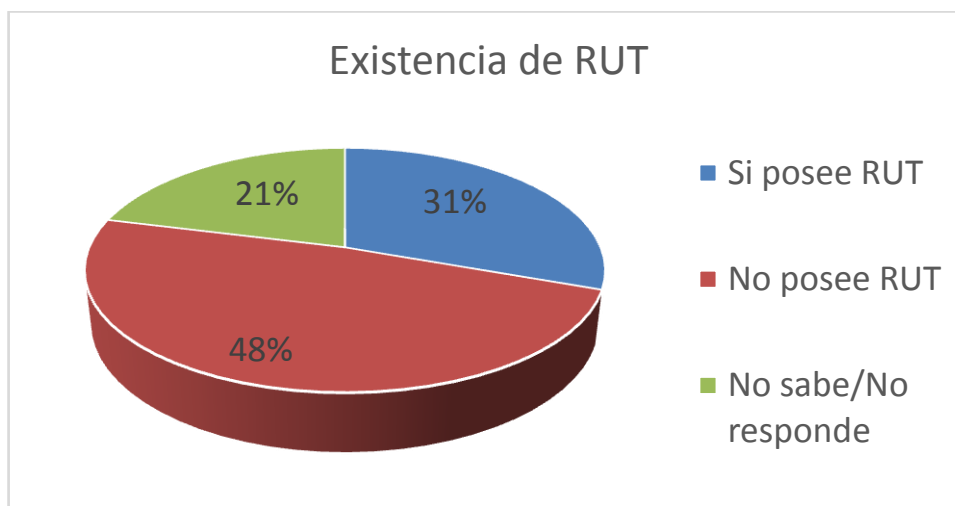
Análisis: Para la primera pregunta relacionada con el tiempo de funcionamiento del negocio se pudo establecer que la mayoría de los tenderos (46%) tienen con su negocio entre 1 y 5 años, seguido de un 24% que tiene con él entre 5 y 10 años. Un 21% tiene menos de un año con su negocio y tan solo un 9% asegura llevar más de 10 años con la tienda.

Tabla 3

Existencia de RUT

Existencia de RUT	Frecuencia
Si posee RUT	39
No posee RUT	62
No sabe/No responde	27

Fuente: Elaboración propia

*Figura 3.* Existencia de RUT

Fuente: Elaboración propia

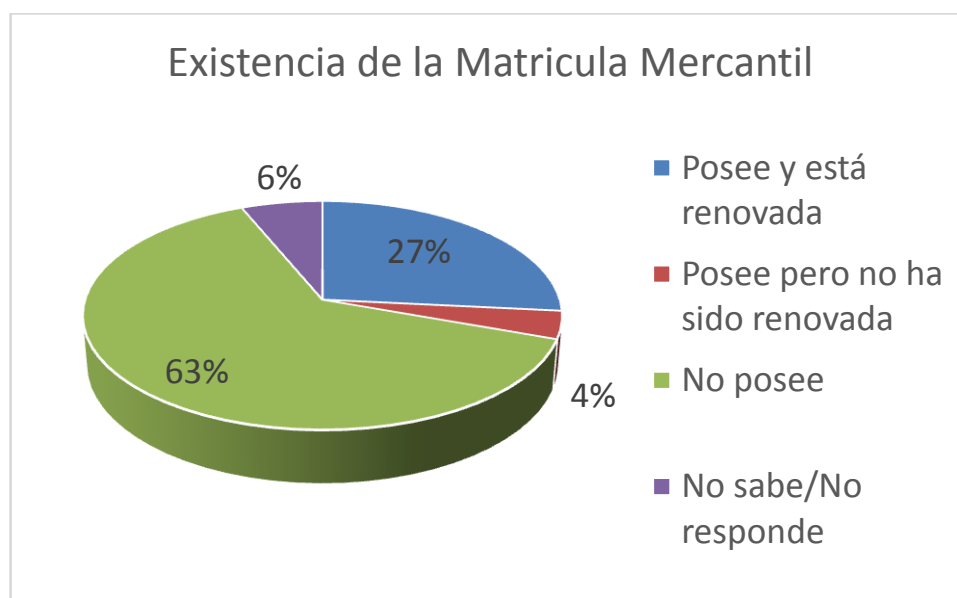
Análisis: Para la segunda pregunta relacionada con la existencia del RUT, se pudo determinar que un 48% de los tenderos no posee RUT, y un 21% no sabe o no responde a esta pregunta. Sólo el 31% de los encuestados manifiesta tener RUT.

Tabla 4

Existencia de la Matricula Mercantil

Existencia de la Matricula Mercantil	Frecuencia
Posee y está renovada	34
Posee pero no ha sido renovada	5
No posee	81
No sabe/No responde	8

Fuente: Elaboración propia

*Figura 4.* Existencia de la Matricula Mercantil

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la tercera pregunta relacionada con la existencia de Matricula Mercantil se puede observar que el 63% no posee matricula mercantil, un 27% posee y esta renovada, mientras que un 4% la posee pero no está renovada. El 6% no sabe o no responde a esta pregunta.

Tabla 5.

¿Quién atiende la tienda?

¿Quién atiende la tienda?	Frecuencia
Propietario	74
Empleado	35
Familiar	16
Todos los anteriores	3

Fuente: Elaboración propia

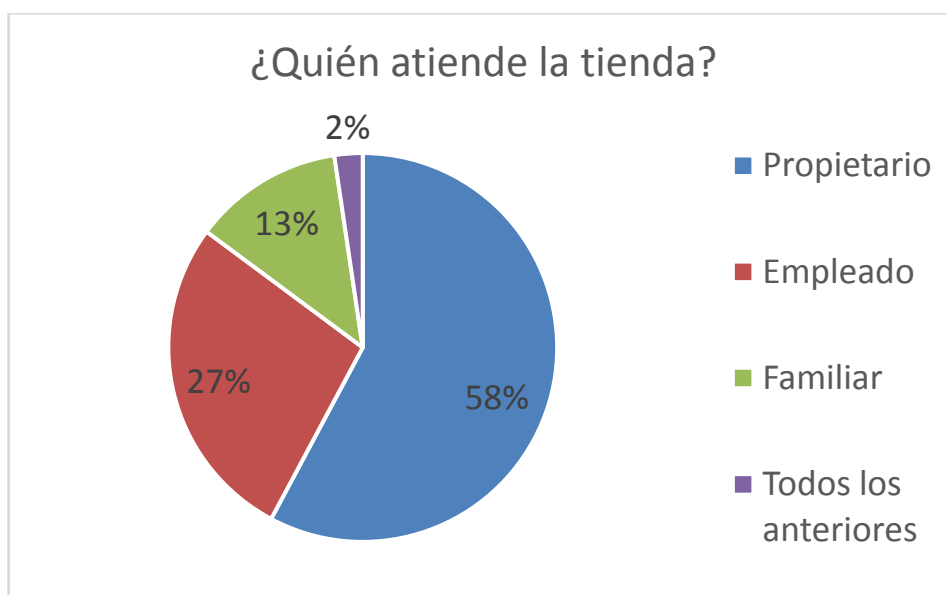


Figura 5. ¿Quién atiende la tienda?

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la cuarta pregunta relacionada con la atención de la tienda, se puede observar que el 58% de las tiendas, es atendida por su propietario, el 27% por uno o varios empleados, el 13% es atendida por un familiar. Mientras que el 2% son atendidas por propietarios, empleados y familiares.

Tabla 6

Dependencia económica de la tienda

Dependencia Económica de la tienda	Frecuencia
Si	77
No	20
Otros ingresos	31

Fuente: Elaboración Propia

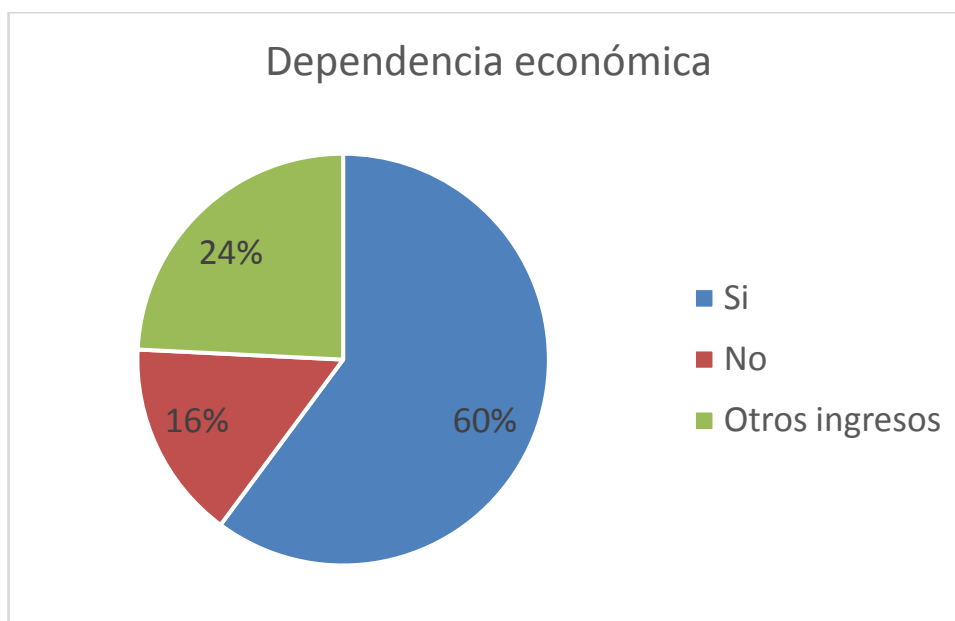


Figura 6. Dependencia Económica

Fuente: Elaboración propia

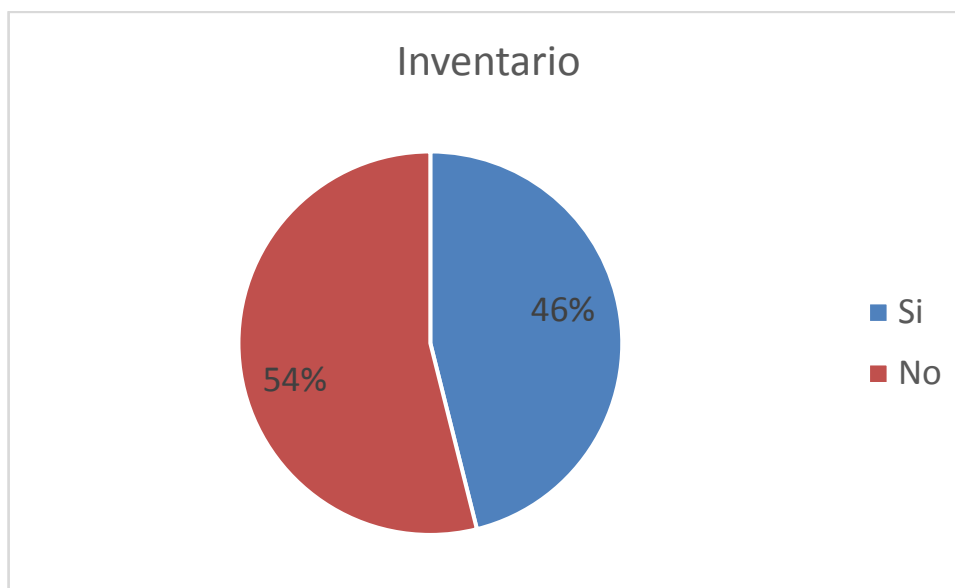
Análisis: Para la quinta pregunta relacionada con la dependencia económica de la tienda, un 60% de los encuestados manifestó que si dependen económicamente de la tienda, un 16% afirma que no dependen económicamente de la tienda y un 24% manifiesta que tienen otros ingresos.

Tabla 7

Inventario

Inventario	Frecuencia
Si	59
No	69

Fuente: Elaboración propia

*Figura 7. Inventario*

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la sexta pregunta relacionada con el inventario de la tienda, un 46% manifiesta llevar un inventario de los productos que se compra y se venden en la tienda, mientras que un 54% manifiestan no hacerlo.

Tabla 8

Registro de ventas

Registro de ventas	Frecuencia
Cuaderno	61
Memoria	7
Hojas sueltas	25
Computador	27
Otro	8

Fuente: Elaboración propia

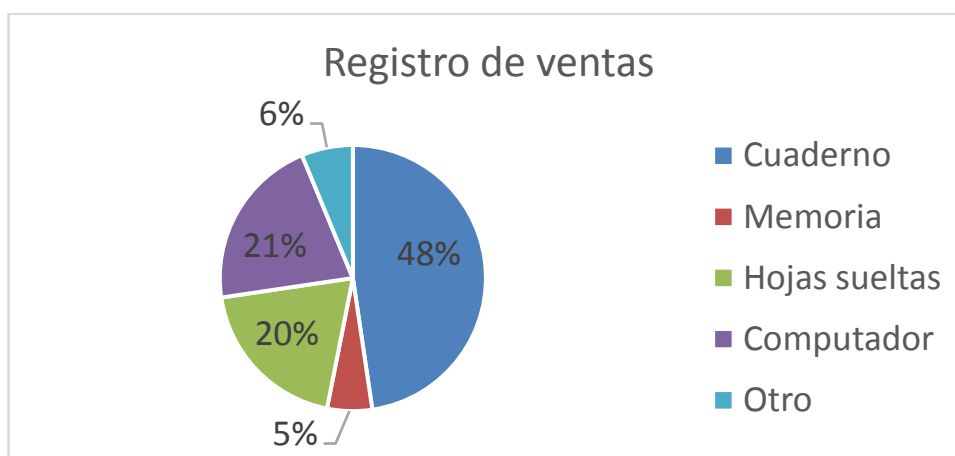


Figura 8. Registro de ventas

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la séptima pregunta relacionada con el registro de las ventas de la tienda, un 48% manifiesta que el registro lo llevan en un cuaderno, un 5% afirma que lo lleva en la memoria, un 20% afirma llevarlo en hojas sueltas, un 21% dice llevar un software contable, y el 6% lleva otro tipo de registro.

Tabla 9
Publicidad

Publicidad	Frecuencia
Si	25
No	103

Fuente: Elaboración propia

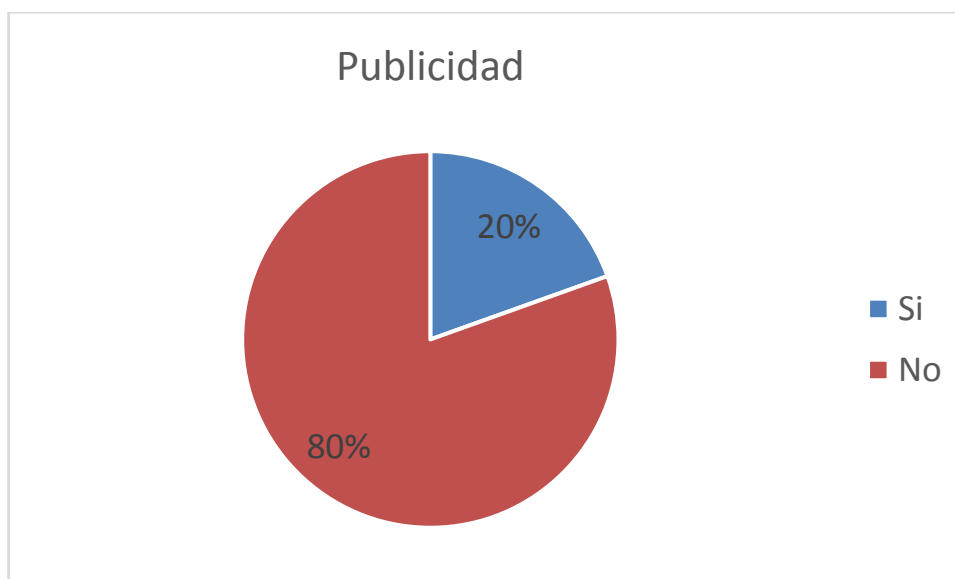


Figura 9. Publicidad

Fuente: Elaboración propia

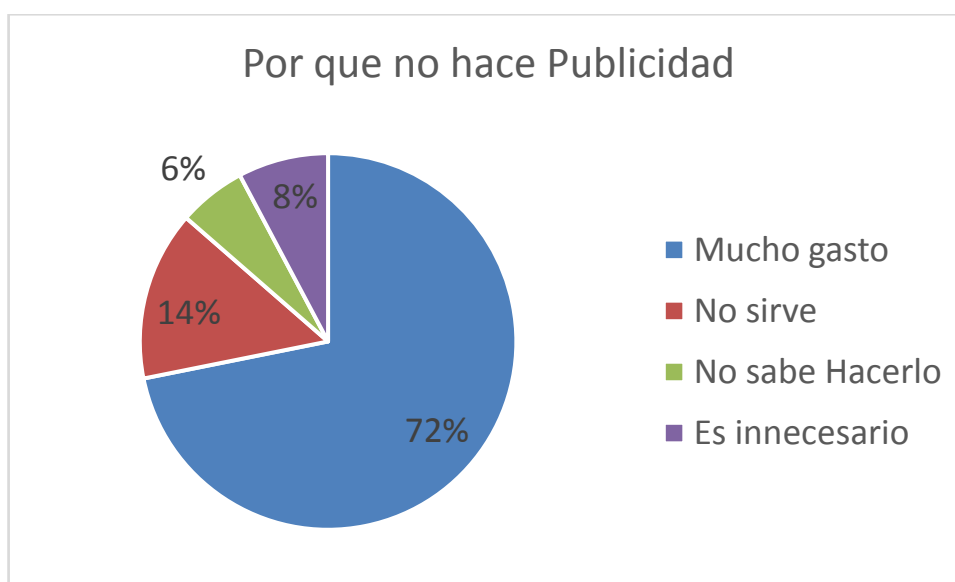
Análisis: Para la octava pregunta relacionada con el manejo de la publicidad de la tienda, el 20% de los encuestados afirma hacer publicidad radial y en los canales locales, mientras que un alto 80% manifiesta nunca haber hecho publicidad.

Tabla 10

Por qué No hace publicidad

Por qué No hace publicidad	Frecuencia
Mucho gasto	74
No sirve	15
No sabe Hacerlo	6
Es innecesario	8

Fuente: Elaboración propia

*Figura 10.* Por qué No hace publicidad

Fuente: Elaboración propia

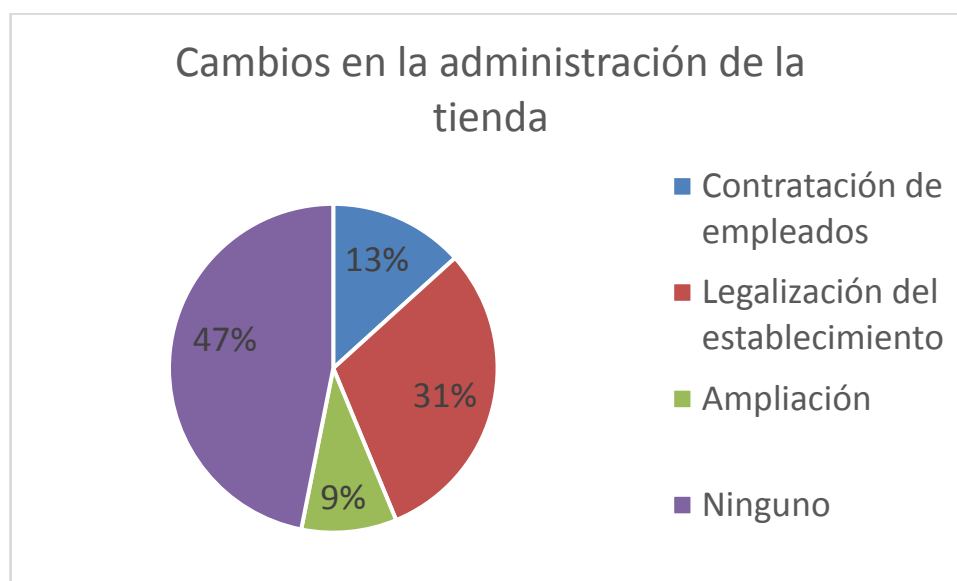
Análisis: Para la novena pregunta relacionada con el manejo de la publicidad de la tienda, esta fue realizada solo al 80% de los tenderos que manifestaron nunca haber hecho publicidad, para conocer las causas de dicha decisión, ante lo cual respondieron lo siguiente: el 72% afirma que es mucho gasto, el 14% manifiesta que no sirve para nada, el 6% que no sabe hacerlo y el 8% restante afirma que es innecesario.

Tabla 11

Cambios en la administración de la tienda

Cambios en la administración de la tienda	Frecuencia
Contratación de empleados	17
Legalización del establecimiento	39
Ampliación	12
Ninguno	60

Fuente: Elaboración propia

*Figura 11. Cambios en la administración de la tienda*

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la décima pregunta relacionada con los cambios en la administración de la tienda, el 13% de los encuestados, manifiesta haber hecho cambios en la contratación de empleados, un 31% en la legalización del establecimiento, un 9% en ampliaciones y un 47% manifiesta no haber realizado ningún cambio.

Tabla 12

Por qué no ha hecho ningún cambio

Por qué no ha hecho ningún cambio	Frecuencia
No es bueno	15
Se van los clientes	11
Es muy costoso	16
No es necesario	18

Fuente: Elaboración propia

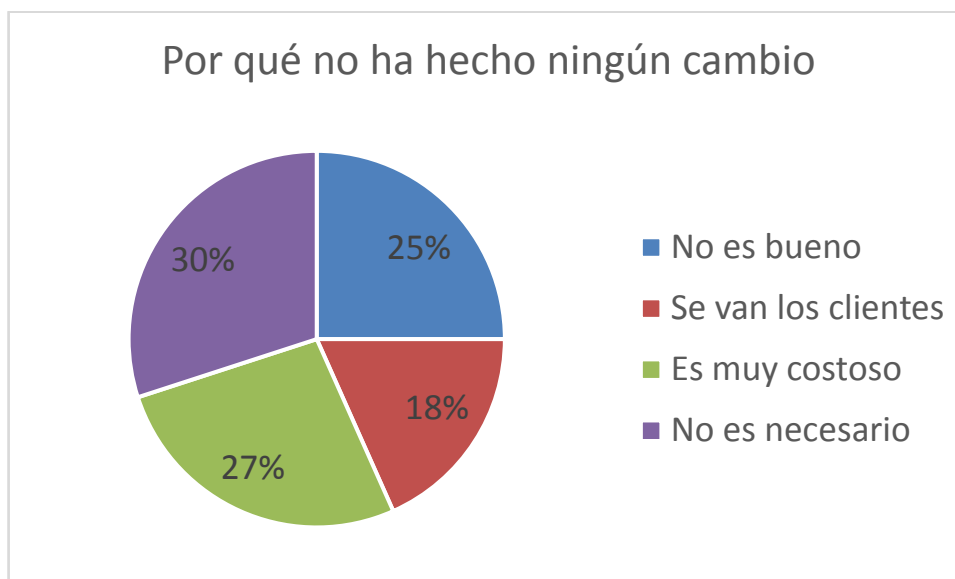


Figura 12. Por qué no ha hecho ningún cambio

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la undécima pregunta relacionada con los cambios en la administración de la tienda, se indagó al 47% de los tenderos que manifestaron no haber hecho ningún cambio y sus respuestas fueron las siguientes: un 25% afirma no haber hecho cambios porque no es bueno, un 18% dice que al cambiar se van los clientes, un 27% afirma que los cambios son costosos y un 30% afirma que no son necesarios.

7. Plan de Mejora y Fortalecimiento

Tabla 13

Plan de Mejora y Fortalecimiento

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable
Beneficios de la legalidad	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la situación legal de los establecimientos Facilitar el acceso a créditos financieros Disminuir el llamado crédito de usura (pagadarios) 	<p>Realizar las diligencias pertinentes para presentar su negocio ante la DIAN y así adquirir el RUT como persona natural y en el régimen simplificado, con su nombre comercial.</p> <p>Paso seguido es importante inscribir la tienda en la cámara de comercio, lo que les brinda grandes beneficios financieros pues les otorga mayor credibilidad en las entidades financieras facilitándoles la adquisición de créditos para invertir en sus negocios, a intereses más económicos de los que puede brindar un particular.</p>	Tendero / Administrador
Contabilidad al día	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la contabilidad 	<p>Manejar de manera periódica un inventario de productos que les permita tener mayor información de los productos que más se comercializan en la tienda.</p> <p>Llevar el libro fiscal que le permite organizar sus cuentas y tener registro detallado de sus gastos e ingresos.</p>	Tendero / Administrador/Contador
Formando Tenderos	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los conocimientos previos a través de nuevos conocimientos 	<p>Promover en la Alcaldía Municipal, a través del SENA, la capacitación de los tenderos del municipio sobre la importancia de pertenecer al régimen simplificado y los beneficios que esto les proporciona.</p>	Alcaldía Municipal/SENA
Marketing para ganar	<ul style="list-style-type: none"> Implementar estrategias de 	<p>Mejorar la publicidad de la tienda a través de volantes, carteleras, rifas o promociones, mediante diversas</p>	Tendero / Administrador

	marketing	estrategias para llegar a más hogares y captar nuevos clientes.	
--	-----------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Después de haber realizado la investigación encaminada a identificar los factores determinantes de la resistencia al cambio en las tiendas de barrio de la cabecera municipal de Sahagún – Córdoba a fin de diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de las mismas, se puede decir que entre las causas más comunes de la resistencia al cambio vale señalar las prevenciones en cuanto a la captación de más clientes o la pérdida de los clientes actuales, la desconfianza de lo desconocido, el miedo al fracaso, la desmotivación, la falta de conocimientos, las predisposiciones psicológicas, la rebeldía, la falta de capital, la falta de eficacia, entre otras.

En cuanto a las consecuencias de la resistencia al cambio se pudo apreciar que en la mayoría de los casos se desata el pago de costos elevados de apalancamiento financiero, como es el caso de los tenderos que debido a su ilegalidad acceden a créditos con pagadarios que cobran intereses sobre el 20% mensual, lo que genera un gran quebranto en la economía de los tenderos, además de ello, la falta de una contabilidad responsable no permite al tendero conocer cuáles son sus verdadera ganancias. A lo anterior cabe anexar la falta de estrategias de marketing que pueden ayudar en el aumento de los clientes. En términos generales estas consecuencias afectan la competitividad de la empresa, el desarrollo organizacional y el crecimiento del tendero como empresario. Limitando así las potencialidades de su negocio.

Entre las principales estrategias diseñadas para mitigar la resistencia al cambio en las tiendas de barrio sahanunenses se plantea incentivar la legalización de las mismas a través de la adquisición del RUT, Cámara de comercio o Registro de industria y comercio para así mejorar aspectos legales y lograr un acercamiento con las entidades financieras. También se propone optimizar la contabilidad de las tiendas a través del manejo de inventario y libros contables.

Es importante mencionar que el apoyo de los entes municipales es fundamental por lo cual se propone lograr alianzas entre la Alcaldía municipal y el SENA a fin de capacitar a los

tenderos en los aspectos necesarios para que estos adquieran mayor seguridad al momento de pensar en un cambio para sus tiendas. Y por último, generar acciones que impulsen el manejo de estrategias de marketing para la atracción de nuevos clientes.

En virtud de todo lo anterior, se espera haber creado conciencia de la importancia del cambio, dado que esto ofrece grandes ventajas ante la competencia y posiciona positivamente la microempresa (tienda) en el mercado, además aumenta la competitividad de las tiendas de barrio a fin de optimizar los servicios prestados en ella, los cuales pueden afectar positivamente a la comunidad, e intentar transformar el modelo administrativo tradicional de las tiendas de barrio.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera, L. (2015). *Innovación y cambio organizacional*. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/4686532/>
- Callejero, B. (2012). *Resistencia al cambio en una pyme ante la implantación de un sistema de gestión de los datos de diseño*. Recuperado de <http://www.tecnicaindustrial.es/TIfrontal/a-4488-resistencia-cambio-pyme-implantacion-sistema-gestion-datos-diseno.aspx>
- Debayle, M. (2016). *Resistencia al cambio*. Recuperado de <http://www.marthadebayle.com/v2/radio/bienestar/resistencia-al-cambio/>
- Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista Ciencia administrativa* (1). Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- FAO. (2010). *Análisis socioeconómico de las tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica Informe de caso: Colombia*. Recuperado de http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833593704030/analisis_tiendas_colombia.pdf
- Fullan, M. (2011). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. USA: Wiley Imprint.
- García, A., Álamo, F., y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14; 231–246
- García, M., Gómez, P. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5 (1); 141-159. Recuperado de <http://bit.ly/2hQ2Usm>
- Kaufman, H. (1995). *The Limits of Organizational Change*. U.S.A.: Transaction Publishers
- Lefcovich, M. (2014). *Superando la resistencia al cambio*. Recuperado de <http://bit.ly/2hqLtO5>

- López, M., Restrepo, L. y López Velásquez, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1); 149-157. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>
- Mofi, C. (2015). *Cambio Organizacional: Resistencia al cambio*. Recuperado de <https://prezi.com/mp69duj3zmvo/copia-de-book-report/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma Ed.) México: Prentice Hall.
- Sarder, R. (2016). *Building an Innovative Learning Organization: A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth*. U.S.A: Wiley Imprint
- Smith, D. (1996). *Taking Charge of Change*. Cambridge: Perseus Publishing
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16(2); 226-242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>

Anexos

Anexo 1. Instrumento

ENCUESTA APLICADA A LOS TENDEROS DEL MUNICIPIO DE SAHAGÚN A FIN DE ESTABLECER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

- | | |
|--|---|
| 1. Cuánto tiempo lleva funcionando su tienda | 7. ¿En dónde o de qué forma lleva el registro de la tienda? |
| Menos de un año | Cuaderno |
| Entre 1 y 5 años | Memoria |
| Entre 5 y 10 años | Hojas sueltas |
| Más de 10 años | Computador |
| | Otro |
| 2. Posee Rut | 8. ¿Hace publicidad en la tienda? |
| Si posee RUT | Si |
| No posee RUT | No |
| No sabe/No responde | |
| 3. Posee Matricula Mercantil | 9. ¿Por qué no lo ha hecho? |
| Posee y está renovada | Mucho gasto |
| Posee pero no ha sido renovada | No sirve |
| No posee | No sabe Hacerlo |
| No sabe/No responde | Es innecesario |
| 4. ¿Quién atiende la tienda? | 10. ¿Ha hecho cambios en la administración de la tienda? |
| Propietario | Contratación de empleados |
| Empleado | Legalización del establecimiento |
| Familiar | Ampliación |
| Todos los anteriores | Ninguno |
| 5. ¿Usted depende económicamente de la tienda? | 11. ¿Por qué no ha hecho ningún cambio? |
| Si | No es bueno |
| No | Se van los clientes |
| Otros ingresos | Es muy costoso |
| | No es necesario |
| 6. Hace inventario de la mercancía | |
| Si | |
| No | |

Anexo 2. Evidencias

