

IMPACTO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE LAS METODOLOGÍAS EXPERIENCIALES

Paula Andrea Barraza Hoyos

Leidy Yuliana Castro Bonet

Luisa Fernanda Celis Restrepo

Wilber Tuberquia Madrid

Resumen: *El cambio organizacional es un proceso fundamental en las organizaciones, mediante el cual estas generan estrategias para adaptarse al entorno y a sus continuas exigencias. Estos cambios se dan de forma espontánea lo que da como resultado un desajuste en las dinámicas de la organización, lo que finalmente afecta las acciones que se vayan a implementar en pro del cambio, por tal motivo es fundamental contar con una planificación minuciosa, un equipo de trabajo integral que tenga en cuenta factores promotores como resistentes al cambio, suscitar una alianza con la alta gerencia y contar con procesos de capacitación y formación continuos donde se involucre al personal, se informe y fortalezcan las acciones a ejecutar para el cambio.*

Palabras clave: *Cambio organizacional, aprendizaje, factores protectores y de resistencia al cambio.*

Abstrac: *Organizational change is a fundamental process in organizations, through which it generates strategies to adapt to the environment and their continuous demands. These changes occur spontaneously resulting in a mismatch in the dynamics of the organization, which ultimately affects the actions that will be implemented in favor of the change, so it is*

essential to have a detailed planning, a team of integral work that takes into account factors promoters like resistant to the change, to raise an alliance with the upper management and to count on processes of continuous training and where personnel is involved, to be informed and to strengthen the actions to execute for the change.

Keywords: *Organizational Change, Learning, Protective and resistance factors to change.*

Introducción

Los cambios a nivel mundial cada vez son más acelerados, el proceso de globalización cada día impacta más a las personas y genera nuevos retos a las organizaciones frente al desenvolvimiento de las mismas en el medio actual, de aquí la importancia de planificar y gestionar el cambio, y para ello, este trabajo brindará herramientas informativas no sólo sobre la importancia de producir cambios en las organizaciones, sino también de gestionar estrategias que deberá llevar a cabo el psicólogo para llegar al cambio organizacional.

En la actualidad, muchas organizaciones se ven en la misma necesidad de gestar mecanismos o estrategias que le permitan a esta generar un ambiente de adaptabilidad y flexibilidad ante los fenómenos sociales que afectan el quehacer y desarrollo organizacional. Los cambios, tanto de orden interno como externo, ocupan un lugar significativo en los procesos organizacionales, ya que de estos emana el devenir de la misma. Argumentando lo anterior, Vargas (2000) citado por Maldonado afirma que, “los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de postmodernidad, afectan todos los órdenes, económicos, sociales, políticos, y, por tanto, también afectan el mundo de las organizaciones”.

Se ha podido constatar a través del tiempo e investigaciones que el impacto y la percepción del cambio es tan variable como la persona misma, ya que el cambio no transcurre de igual manera para todas las personas, por ejemplo, algunas personas perciben el cambio como una amenaza y otras lo pueden percibir como una oportunidad. La persona es el foco y la meta del cambio organizacional; y cuando hablamos de personas, hablamos de necesidades, percepciones, emociones, expectativas, etc. "Para Barroso y Delgado (2000) el cambio es una modificación de la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo".

Metodología

La presente es una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, porque busca identificar y describir aquellos elementos que generen resistencia al cambio como aquellos que lo faciliten.

La investigación cuantitativa se centra en la descripción de características, además se apoya en la Estadística para el análisis de resultados y además utiliza estrategias de recolección como cuestionarios y encuestas, las cuales se van a emplear en esta investigación. Por su parte, en los estudios descriptivos "el investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Marco teórico

Por esta razón se ha realizado una revisión teórica exhaustiva donde se han tomado los siguientes temas como referencia: Procesos de cambio y resistencia al cambio, Elton Mayo (Estudios de Hawthorne 1924 – 1932), formación, capacitación, metodologías

experienciales, fortalecimiento empresarial, escala de inferencias, aprendizaje experiencial de Bruner, teoría de disonancia cognitiva y proceso administrativo.

Mucho se ha hablado acerca de los procesos de cambio que viven constantemente las organizaciones y la creación de metodologías para la gestión dicho de cambio y, paralelamente, mantener un cierto grado de estabilidad en los entornos internos y externos de la organización. Para esto, se hace necesario recurrir al recurso del aprendizaje. Así como afirma Guns (1996) "Las organizaciones tienen que aprender a responder adecuadamente a las exigencias de su medio, y deben hacerlo más rápido que sus competidores." (Zárete, A, 2007, p. 30).

Al recurrir al aprendizaje como uno de los métodos para realizar una satisfactoria gestión del cambio, se hace necesario también diferenciar dos conceptos que aunque son independientes están estrechamente interrelacionados. Estamos hablando de lo denominado aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden. Swieringa & Wierdsma (1995), citado por Zárete (2007) asientan que, "El primer caso se refiere a las modificaciones que efectúa la organización en su forma de realizar sus actividades a partir de sus experiencias, mientras que la organización que aprende son un tipo ideal de organización en la que el aprendizaje ocupa un rol importante". Por lo tanto, es esencial lograr en los individuos de la organización una "Modelización de conductas" que desde la teoría de Decker (1999) se encuentra sujeta al aprendizaje social, el cual consiste en hacer visibles las conductas de cambio para que estas sean observadas y posteriormente aprehendidas por los demás miembros de la organización.

Además otros autores como Bandura (1974) retoman el concepto de aprendizaje social como un modelo por el cual las personas aprenden por medio de la observación y no es necesario llegar a la imitación, por lo tanto podemos decir que las personas

que están involucradas dentro de los cambios organizacionales terminan vinculándose por medio del aprendizaje observable, viendo en sus compañeros los beneficios de estar dentro del cambio.

El aprendizaje experiencial como una herramienta facilitadora de los procesos de cambio, potenciadora de las capacidades y los procesos de liderazgo de los miembros de la organización y sustento de los procesos de capacitación y formación, se convierte en protagonista frente a los devenires de los cuales puede estar inmersa la organización. Siendo la teoría del aprendizaje experiencial la que pone de manifiesto la importancia de la experiencia en el desarrollo del aprendizaje, puede entonces esta teoría definirse como un procedimiento mediante el cual construimos conocimiento a través de la reflexión y el sentido de las experiencias. (Cárdenas, 2015). Por lo tanto, se ven reflejadas las exigencias a las que se ve expuesta la organización y los mecanismos a gestar en aras de conservar y/o mejorar los procesos organizacionales de una empresa.

Actualmente, se hace cada vez más clara la demanda de profesionales que posean las competencias necesarias para responder a las funciones y tareas del puesto de trabajo, y así mismo adaptarse, con flexibilidad, al entorno en que se encuentra desarrollándolas. Para esto se hace imprescindible fomentar acciones de formación y capacitación que aumenten el nivel del potencial de los miembros de la organización. Es así como Berrocal y Marín (1999) puntualizan el concepto de formación como “El proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias de los formandos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa”.

Una de las estrategias más importantes en el proceso de cambio organizacional, es la necesidad de capacitar a los empleados y las directivas de las empresas para que adopten

estas metodologías, ya que, estos procesos de capacitación deben ser efectivos y proporcionar tipos de aprendizajes que perduren en las personas, para esto Guglielmetti del Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud (Lima, 2016) menciona que “La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización” (p.9).

También se tendría que retomar el concepto de Fortalecimiento Empresarial, el cual consiste en potencializar todo el recurso disponible de las organizaciones. Para esto, autores como Baez (2011) hablan sobre la necesidad de implementar modelos formales que promuevan el mejoramiento de habilidades y destrezas dentro de la misma: "Para mejorar los resultados en el fortalecimiento de las organizaciones, y sus personas asociadas y líderes, se requiere contar con metodologías e instrumentos y desarrollar capacidades, con un enfoque formal y programático." (p. 4).

Autores como Rodríguez y cols (2013) retoman el concepto de fortalecimiento y lo unen con la estrategia de asociatividad, la cual consiste en crear dentro de las organizaciones modelos acordes con los procesos de cambio, con el fin de construir su propio conocimiento por medio de estrategias de aprendizajes más efectivas y duraderas, donde la necesidad de contratar personal con conocimiento nuevo disminuya, ya que el propósito es consolidar su propio “paquete de conocimientos organizacional o empresarial” atando esto a la necesidad de cambio dentro de las organizaciones.

Según Rivera (2013), citando a Kilmann y Herden (1976) plantea un modelo de investigación basado en generar tres etapas en el proceso de cambio, la primera es la

importancia de la percepción y perspectivas del empleado sobre el cambio, que cumplen un papel fundamental, ya que se realizan con la finalidad de que estos logren un entendimiento amplio y eficaz de la trascendencia de este fenómeno. Después de esto y como segunda etapa surge la importancia de la adopción y la adaptación para asimilar de forma adecuada el cambio dependiendo del análisis y la discusión que se ha promovido en el talento humano. Para finalizar, como tercera etapa se presentan las conclusiones del proceso dado en la primera y segunda instancia, para verificar la efectividad de este proceso a nivel individual y organizacional.

Es también muy importante especificar más sobre cuáles aspectos como la estructura organizacional o la práctica organizacional, estimulan o inhiben la contribución creativa de los individuos y la innovación consiguiente. De acuerdo con (Rodríguez y Fernández, 2007, p. 44), la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos, estos argumentan la eficacia del proceso de cambio mediante la siguiente estrategia:

- a) "Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización"
- b) "Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones"
- c) "Un mecanismo de feed-back o retroalimentación que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación".

Por consiguiente es fundamental mencionar que partir de este mecanismo se despliegan tres procesos: Descongelamiento de valores (el cual consiste en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten), Cambio (donde se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de

lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen) y finalmente el Re-congelamiento de nuevos valores (donde se convierte el nuevo patrón de comportamiento para que se arraigue en los individuos y la nueva situación se establezca. Lewin citado por Rodríguez y Hernández 2007 (p. 4).

Gestionar el cambio en las organizaciones no es nuevo, pero es un proceso que necesita preparación, por lo tanto es esencial antes de realizar cualquier cambio en la organización a nivel de procesos, estructura e infraestructura, realizar un estudio a profundidad de las personas implicadas en estos y de cómo se debe preparar todo para que esto pueda ser asimilado y vincule a los mismos.

En todo proceso de cambio existen fases o momentos los cuales deben de gestionarse sin ser desertados, además es de vital importancia crear un compromiso de la alta gerencia ya que este será el principal aliado en el proceso, y poder ser transmitido generando sentido de urgencia para las personas que están implicadas, mostrarles los puntos a favor en caso tal de que se vinculen a este, comprendiendo que en este proceso hay personas que serán resistentes pero que en el proceso de los mismo se van integrando.

Autores como Robbins y Judge (2009) (p.622) retoman la resistencia al cambio y lo que este puede ser negativo también puede ser positivo. Negativo en cuanto obstaculiza la adaptación y el progreso, y a su vez esta puede surgir de manera implícita, abierta, inmediata o diferida. De igual manera apuntan a que es más fácil manejar aquella resistencia que surge de manera abierta e inmediata; y positiva debido a que hace que el comportamiento sea más estable y predecible, lo que genera debates saludables y al final lo que se hace es tomar una mejor decisión. También mencionan que la resistencia al cambio puede tener un origen individual (donde residen las características básicas humanas tales como percepción, personalidad y necesidades. Entre estas fuentes se hace mención de

los factores económicos, el miedo a lo desconocido y el procesamiento selectivo de información) u organizacional (los cuales residen en la estructura de las organizaciones en sí mismas. Donde se destaca la inercia de grupo, la amenaza a las relaciones de poder establecidas y a la asignación establecida de los recursos). (p.623)

Es de importancia resaltar la Teoría de la Disonancia Cognitiva, ya que esta tiene relación con los procesos de cambio, Según Escorihuela (s.f.) que define este término como "el malestar causado por la presencia simultánea en nuestra conciencia de dos cogniciones contradictorias. Las cogniciones pueden ser ideas, creencias, valores, reacciones emocionales... El malestar puede ir desde una simple expresión de sorpresa hasta sentir miedo, vergüenza o rabia, dependiendo del caso y de la cantidad de disonancia experimentada. La Teoría de la Disonancia Cognitiva dice simplemente que en una situación de disonancia, las personas hacemos todo lo posible para reducirla, bien alterando nuestro sistema de creencias para acoger una idea nueva y recuperar la consistencia interna, o bien reduciendo la importancia de uno de los elementos disonantes". (P. 2).

Festinger citado por Ovejero (1975) hace alusión a que "la eficacia de los esfuerzos para reducir la disonancia dependerá de la resistencia al cambio de los elementos cognoscitivos comprendidos en la disonancia y en la posibilidad de conseguir información nueva de más personas que proporcionen elementos cognoscitivos constantes; las fuentes más importantes de la resistencia al cambio de un elemento cognoscitivo son las respuestas de tales elementos cognoscitivos a la realidad y la medida de hasta donde un elemento puede existir en relaciones consonantes con otros. (p. 206).

Es fundamental hacer mención de la Escala de Inferencias propuesta por Argyris que según Senge (1994) "Es un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas" (p. 253). Aquí, se hace mención del ciclo reflexivo, donde

nuestras creencias afectan los datos que seleccionaremos la próxima vez, a su vez, este ciclo está compuesto por (datos y experiencias observables, selección de los datos observados, se añade un sentido ya sea cultural o personal, se tienen supuestos basados en los sentidos que se añadieron, se extraen conclusiones, se adaptan creencias sobre el mundo y posteriormente, se realizan actos según las creencias). Según Senge, "La escala de inferencias explica por qué la mayoría de la gente no recuerda de dónde han surgido sus actitudes más profundas. Los datos se han olvidado después de años de saltos deductivos (...) Podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la reflexión, y utilizando la escala de inferencias de tres maneras: Adquiriendo mayor conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos (reflexión), volviendo nuestros pensamientos y razonamientos más visibles para los demás (alegato) e indagando el pensamiento y el razonamiento de los demás (indagación)". (p.255).

El incorporar la escala en las diversas dinámicas grupales de la organización es beneficioso ya que, "es estimulante mostrar a los demás los eslabones de nuestro razonamiento. (p. 256). De igual manera, para Guevara (s.f.) "es un concepto útil para construir procesos más conscientes de nuestro conocer y actuar en el mundo, zanjar diferencias y comunicarnos mejor".

A lo largo del siglo XX, se ha pensado las organizaciones desde diferentes enfoques gracias a la llamada Teoría General de la Administración: Planeación, Organización, Dirección y Control. Esta ha permitido dilucidar el concepto de organización desde diferentes puntos de vista, permitiendo así, generar una comprensión mucho más global y completa del estado actual, las dinámicas y la complejidad de las organizaciones y sus procesos. Las primeras escuelas de pensamiento económico dan su comienzo alrededor de los años 1976 con el teórico Henry Fayol, siendo estas las más influyentes en las ciencias económicas con

temas relacionados como unidad de mando, división del trabajo y el hombre como extensión de la máquina, donde este debe adaptar y ajustar a sus procesos.

El avance de las organizaciones ha hecho que el énfasis pase del proceso a las tareas. La escuela de Taylor, obedece al intento de gestar mecanismos que permitan aumentar la eficiencia industrial por medio del estudio de los tiempos y movimientos en la trabajo. Paralelo a estas escuelas, en los años 20, nace un estudio que permitiría a Elton Mayo ser el precursor de las relaciones humanas prestando notable atención al personal y sus satisfacciones.

Con todo, los administradores tienen como responsabilidad especial hallar soluciones satisfactorias. [...] Deben proporcionar condiciones satisfactorias de trabajo para ganar y retener la energía humana esencial. No pueden continuar administrando a menos que hallen soluciones razonablemente satisfactorias a los problemas que vayan surgiendo. [...] deben ofrecer un servicio que sea totalmente satisfactorio. (Yoger, 1973, p. 29).

Finalmente, nuevas teorías modernas han rediseñado radicalmente la forma de ver y comprender las organizaciones y sus procesos, desde organizaciones vistas como sistemas hasta organizaciones que utilizan tercerización para algunos de sus procesos internos. Por su parte, es importante hacer mención de Elton Mayo, quien es un psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones y las relaciones humanas. Sus estudios tienen como objetivo resaltar la importancia que tiene el talento humano para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero sino que también lo hace para satisfacer sus necesidades tanto psicológicas como sociales. En su estudio “Efecto Hawthorne” realizado entre los años 1924 y 1932 descubrió que el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la existencia de buenas relaciones

interpersonales entre los miembros de un grupo de trabajo, una gerencia eficaz que valore y comprenda el comportamiento humano y sea capaz de favorecerlo mediante acciones que estimulen la motivación y la comunicación.

Discusión

Actualmente las organizaciones han de ser conceptualizadas como sistemas abiertos que constantemente se encuentran en interacción e intercambio con su ambiente. “Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente” (Katz y Khan, citado por Navarro.2002, pág. 39). Considerar este paradigma de pensamiento ha traído consigo elementos particulares que también se hacen importantes pensarlos. La gestión del cambio, como uno de estos elementos subyacentes, pero no menos significativo, ha permitido que las empresas pueden gestionar y desplegar, estrategias que les permitan habituarse e interactuar con el devenir de su entorno en aras de conservar la competitividad y el desarrollo de la organización.

Con la ola de la globalización y las nuevas economías, las organizaciones como sistemas abiertos, se ven en la obligación gracias a esta demanda, a cambiar sus procesos, estructuras, infraestructuras; las personas que están dentro de las mismas deben vincularse, de la forma más adaptativa posible por medio de estrategias del cambio, para que estos procesos sean totalmente exitosos. Para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente adaptativos. Para poder conseguir esto, las políticas de talento humano deben estar sincronizadas. (Salanova y Schaufeli, 2004).

Adicionalmente, los procesos de cambio han de ir acompañados de la necesidad de generar aprendizaje significativo y prolongado que permita en los miembros de la

organización la posibilidad de tener mecanismos de flexibilización, ya que la calidad del proceso de cambio esta permeado por el éxito que se tenga en los procesos de capacitación, formación y sensibilización. Como afirma Guglielmetti (1998): La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. (p. 9)

Estos procesos deben de estar pensados desde un enfoque más cognitivo y experiencial que apunten al trabajo de los procesos básicos, superiores y las vivencias del sujeto dentro de la organización, llegando a la interiorización de nuevos conocimientos que puedan servir de sustrato para cada uno de los miembros de la organización en cuanto a estrategias de cambio organizacional se habla. En relación a las palabras de Zimmermann (2000), se afirma que: “Una organización aprende cuando el proceso de aprendizaje logra transformar las estructuras y los procesos de la organización, con el fin de responder y cambios y retos del entorno. Ello requiere no sólo un crecimiento de los conocimientos y capacidades por parte de los individuos y grupos en la organización, sino también un cambio fundamental de los procesos rutinarios y reglas establecidas”. (p.83)

Por consiguiente, podemos decir que el cambio hace énfasis en un proceso de aprendizaje constante, planificado y ejecutado de manera cuidadosa. Adicionalmente, en estos procesos de aprendizaje se recomienda realizar, de manera periódica, una evaluación que permita el monitoreo y control en aras de realizar una retroalimentación que permita modificar condiciones o influjos de bloqueen el aprendizaje. Este aprendizaje puede ser

medido por pruebas, test o cualquier otro instrumento que posibilite un seguimiento a esta variable. Haciendo alusión a este proceso Kirkpatrick (1999) afirma: “Evaluar el aprendizaje es importante. Sin aprendizaje, no puede darse ningún cambio en la conducta. [...] podemos medir actitudes con una prueba escrita. Por ejemplo, las acciones formativas sobre diversidad de la planilla se dirigen principalmente al cambio de actitudes. Podemos diseñar un test de actitudes que recoja aquellas que queremos que tengas los participantes después de realizar la acción. Una comparación de los resultados de antes y después de la formación puede indicar qué cambios han tenido lugar”. (p.47)

Haciendo alusión al aprendizaje experiencial, Kolb citado en Beraza (2011) afirma que: “El aprendizaje es el proceso por el cual se crea el conocimiento a través de la transformación de la experiencia [...] el conocimiento es un proceso de transformación, que está en continua creación y recreación, y no una entidad independiente que debe ser adquirida o transmitida [...] el aprendizaje transforma la experiencia tanto en su forma objetiva como subjetiva” (p.29).

Para que en lo anterior mecanismos de flexibilización por parte de los clientes internos de las organizaciones que permita tramitar los cambios más adaptativamente y en un menor tiempo, se hace indispensable realizar palancas o anclajes que involucren a todos los actores en el cambio. Estudios demuestran que gran parte del porcentaje de resistencias que se presenta al momento de presentarse y dinamizarse un cambio, es por razones de involucramiento y donde las personas no conocen con exactitud y no se empoderan de su quehacer dentro de la organización: “Los puntajes de involucramiento bajos usualmente señalan una organización donde las personas están desconectadas de su trabajo, desconocen su importancia y su conexión con el resto de la organización, no están dispuestos a aceptar

mayor responsabilidad y vacilan al trabajar con personas que fuera de su círculo inmediato”. (Gobernación de Antioquia, s.f.)

Generar unas buenas estrategias para la gestión del cambio en aras de una mayor probabilidad de ductilidad por parte de los individuos de una corporación, dependerá estrechamente, de un buen diagnóstico de la situación actual, de detectar la importancia de realizar dicha gestión y de un compromiso recíproco y real por parte de todos los actores involucrados, que facilite aportes de manera activa a este proceso. De esta manera se busca que las empresas produzcan factores que le permitan las complejas y frecuentes demandas de su entorno con altos niveles de eficiencia y competitividad.

La consulta e indagación de otras fuentes, diferentes a las teóricas, han permitido tener un nuevo ángulo de visión, en cuanto contribuyen a ampliar la perspectiva de los procesos que se desarrollan en los entornos organizacionales. Mediante una encuesta diseñada con el fin de ahondar en el conocimiento que tienen 8 psicólogos del área organizacional de diferentes entidades de la ciudad de Medellín frente a los procesos de cambio que se ejecutan en sus organizaciones actualmente, se evidenció el poco conocimiento que estos tienen sobre la gestión del cambio. A continuación, se van a presentar los resultados de las encuestas los cuales fueron consolidados con el fin de generar una recopilación e integración de todos los cuestionarios, facilitando así su mayor comprensión.

Pregunta 1: ¿Qué es el cambio para la organización?

Para los participantes de la encuesta el cambio es la mejora de los procesos y la implementación de nuevas estrategias, este cambio se hace acorde a las necesidades de esta con el fin de adaptarse al medio y a la evolución del mismo. Es todo aquello diferente que se va a implementar en la organización y que requiere del compromiso de todos sus

empleados y de una alianza estratégica con la alta gerencia. Además, es un proceso planificado (paso a paso) en el cual como primera instancia es importante generar un sentido de urgencia a nivel organizacional y generar en las personas implicadas un crecimiento integral.

Pregunta 2: ¿Cómo se gestiona el cambio en la organización?

El cambio en la organización puede gestionarse con cambios mínimos de comportamientos, llevando a una reorganización de hábitos dentro de la organización y así poder generar los cambios que se requieren en la cultura organizacional. Estos cambios se gestionan por medio del personal administrativo, los cuales tienen más contacto con los empleados y conocen sus procesos de desempeño. De igual manera, existen unos pasos que son vitales para gestionar el cambio en las organizaciones, por ejemplo, generar la necesidad colectiva de cambio, vincular a todo el personal, realizar una agenda minuciosa de las acciones en pro al cambio y finalmente, la difusión de la información referente a los procesos de cambio (cambios realizados, fechas, indicadores, logros,...) ya que, algunos procesos tienen duraciones prolongadas, dependiendo de la necesidad de cambio a gestionar.

Pregunta 3: ¿Cómo cree que influye el aprendizaje en los procesos de cambio que se llevan a cabo en la organización?

El aprendizaje influye de manera directa porque cuando el individuo tiene procesos de transformación empieza a hacer cambios en su labor y eso empieza a verse reflejado en la organización. Cuando el aprendizaje se genera, se logra fortalecer las cualidades y capacidades de las personas lo que finalmente va a generar cambios positivos dentro de la organización. Además, todos los procesos de capacitación y formación están orientados a crear o potencializar conocimiento en los empleados, los cuales van a contribuir a

procesos de cambio efectivos donde se tienen en cuenta las necesidades de los empleados además de acompañar al mismo para que pueda adherirse al cambio, minimizando la resistencia a este.

Pregunta 4: ¿Qué factores protectores y de resistencia identifica en la organización?

Como factores protectores se identifica el trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo, capacitaciones, sentido de pertenencia y los empleados a gusto con su trabajo. Entre los factores de resistencia se encuentra, el individualismo, poca comunicación, alta competitividad, miedo al cambio, poca adaptabilidad, ausentismo laboral y la mayoría de edad de algunos empleados.

La gestión del cambio le proporciona a las organizaciones herramientas de acompañamiento y su enfoque está direccionado a los empleados de las mismas, que se ven expuestos a las condiciones de un contexto cambiante y dinámico; estas condiciones deben de estar preparadas previamente por un análisis de lo que se pretende cambiar y de cómo esto va afectar directa e indirectamente a los empleados de las mismas. Para lo anterior es importante diseñar una agenda de cambio, donde se está definido en primera instancia cuales son las personas que entran a liderar los procesos de cambio y cuáles son los directivos que alta gerencia que apoyaran y se vincularan al mismo. Cuando se tenga claridad de lo anterior es importante definir estrategias de sensibilización, formación y capacitación y de cómo estos procedimientos serán divulgados para que los empleados tengan la posibilidad de verificar la proyección del cambio y los objetivos obtenidos.

Cuando se realizan procesos de cambio, no toda la organización se ve implicada, no todas las personas hacen parte de la misma ya que algunos cambios van direccionados a cambios específicos, por ejemplo el área de inventarios de una organización va a cambiar la

el método de realización del mismo, puede ser porque están implementando un Software nuevo.

Este cambio no está direccionado a la totalidad de la organización pero si a un área en determinada, encontraremos otras áreas que se vinculan con estas, allí esta cuando decimos que existen implicados de procedimientos no directos, los empleados de estas otras áreas deben de estar informados del cambios que se van realizar, ya que estos también pueden estar permeados por mejoras en su calidad de trabajo.

Por lo tanto los empleados que están estrechamente vinculados y relacionados al cambio son los que deben de recibir formación y capacitación de la implementación nueva, de aquí la importancia de generar un aprendizaje que pueda ser introyectado exitosamente y sea duradero. Para lo cual se necesita un grupo de profesionales que entiendan los procesos de aprendizaje y pueda relacionarlos con la capacidad cognitiva de los empleados, y otros profesionales conocedores de la información o del procedimiento que se va a utilizar para el cual existe la necesidad de entrenamiento.

Dentro de este proceso vamos a encontrar un grupo de empleados que pueden irse adaptando o vinculando al cambio de forma tardía, quienes necesitan ver un poco del progreso de los procesos del cambio, quienes tienen un tipo de aprendizaje social que les permite aprender por medio de la observación, cuando estas personas ven los beneficios de adaptarse al cambio, se vinculan al mismo, volviéndose estratégicos ya que son estos quien con la experiencia pueden traer otros empleados que se encuentren en su zona de confort y que pueden llegar a formar parte de este grupo de tardíos al cambio. Estos empleados son resistentes al mismo, pero con proyectos y procesos de sensibilización logran encaminarse a las expectativas del cambio. Por último, encontramos los empleados que son resistentes

al cambio, los cuales no están de acuerdo con los mismos y que necesitan desvincular a quienes ya hacen parte de este.

Estos empleados pueden seguir así por mucho tiempo, hasta que terminen o no adaptándose al mismo, aquí es donde interviene la efectividad en los procesos de aprendizaje de quienes ya están vinculados, ya que después de realizar una gestión del cambio totalmente exitoso los nuevos procedimientos pueden incorporarse de forma efectiva a la cultura y no se dejen desvincular por quienes están en contra al cambio. Por lo tanto es importante generar alianzas eficaces con la alta gerencia ya que gracias a estos los procesos de cambio pueden ser exitosos o no, si la alta gerencia cree, puede brindar la disponibilidad del recurso y proporciona las herramientas y los espacios de encuentro, pero si estos no hacen parte de los mismo abran obstáculos que terminaran por no dejar realizar la gestión del cambio de forma completa y eficiente.

Conclusiones

-En el momento que se desee implementar procesos de cambio en la organización es imprescindible identificar y comprender en los diferentes casos cuáles serían las posibles barreras u obstáculos que se pueden presentar entre estas el desconocer y de igual modo, visualizar por medio de la cultura establecida en la organización cuáles podrían ser los aspectos facilitadores y a partir de la utilización de estos aspectos promover aprendizajes más significativos para las personas. Para Anzorena (2010) “Una de las claves del pensamiento sistémico reside en encontrar el punto de apalancamiento. Este principio se basa en la economía de recursos. Se trata de encontrar el lugar de intervención donde lograremos la transformación en el sistema con el menor esfuerzo posible. El sentido de utilizar los Niveles de Aprendizaje y Cambio es poseer un marco de análisis que nos posibilite organizar e interpretar la información, de forma de identificar el mejor lugar

desde donde intervenir a los efectos de producir el cambio deseado.” Con el fin de aumentar los índices de confiabilidad respecto a los impactos positivos del cambio, ya que el aprendizaje, puede verse como la estrategia de formación para aquellas personas que no son aliados a los procesos de cambio por el desconocimiento.

- Para facilitar en la organización los procesos de cambio es importante contar con un equipo integral donde cada miembro identifique y reconozca sus responsabilidades asignadas y sea capaz de encaminar su liderazgo de manera positiva para propiciar la participación de todos los integrantes. Aquí se hace necesaria la comunicación asertiva para propiciar acuerdos y entendimiento entre los directivos y todo el personal y que estos puedan conjuntamente involucrarse en el proceso de cambio generando eficiencia y avance. Por consiguiente Zimmermann (2000) plantea que “También a la acción de organizar dentro de una organización o de cambiar la organización podemos entenderla como una intervención en un sistema dinámico. Se trata básicamente de configurar, de forma más o menos racional y funcional, las relaciones o interfaces entre individuos, equipos, conocimiento y tecnología, etc. Con el fin de encauzarla hacia la producción, de dirigirla y desarrollarla. Para ella se establecen tareas, funciones y normas dentro y entre las organizaciones. Se trazan sus límites se coordinan y se reparten” también aquí se establece claramente el compromiso del equipo que participa en los procesos de cambio, ya que desde este compromiso se depende el desarrollo de cada actividad y la detección a tiempo de factores que pueden ser determinantes en el desarrollo exitoso de todo proceso de cambio, en otras palabras se puede afirmar que la cohesión organizada del equipo influye directamente en el éxito de los procesos de cambio.

- Desde los procesos de capacitación y formación del personal en la organización es importante identificar como un factor determinante la confianza que le brinde la gerencia al resto de los empleados ya que “El gerente debe mostrar tolerancia a la ambigüedad y estar continuamente comprometido con el diagnóstico de situaciones y evaluaciones de contingencia a medida que se realiza la actividad organizacional” Sulbarán (1998). Esto influye en la motivación y la disposición de los empleados para los procesos de aprendizaje que se requieran direccionar ante el cambio.

- Se pudo constatar que algunos de los psicólogos no tienen conocimiento del concepto de cambio organizacional, que en la actualidad por tanta demanda se debe implementar y los empleados como recurso humano es uno de los ejes que se debe abordar, ya que si estos procesos de cambio se convierten en conductas aprendidas por todo el personal de la organización y siguiendo una secuencia de pasos se lograría fomentar una buena cultura, objetivando los procesos constantemente y por medio de la comunicación difundir los avances anteponiendo que todo proceso de cambio se recomienda ante una situación o demanda presentada. Por consiguiente autores como: Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F (2003) mencionan tres fases para cambiar la cultura de una organización y determinan que: “En principio el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil. La esencia del cambio está en intentar primero que los grupos humanos estén de nuestro lado de acuerdo a las siguientes fases: Fase 1 (Preparación): Para que esta fase se cumpla, el personal debe reconocer que hay problemas ya sea entre miembros propios de la empresa, con clientes o en la estructura de la empresa. Fase 2 (Diagnóstico): El compromiso desde arriba ya nos indica la necesidad de la actuación por convencimiento. Fase 3 (Institucionalización) Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros, tener

presente el miedo o inseguridad al principio del proceso debe ser considerado normal por los agentes del cambio. Tener a los empleados de nuestro lado implicaría una disminución real del riesgo que todo cambio implica. Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la “Resistencia al cambio”, este se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos”

- Al vincular el potencial humano en los procesos de cambio pueden emerger situaciones en las cuales pueda presentarse una disonancia cognitiva la cual “pueden explicar cómo nuestra propia conducta nos influye para que acabemos adquiriendo y modificando nuestras actitudes. Quizás uno de los paradigmas más representativos de esta categoría sea el de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957), según el cual, cuando las personas se comportan de forma inconsistente con su forma de pensar se produce un estado aversivo de malestar que lleva a las personas a buscar estrategias para reducir o eliminar ese estado de ánimo negativo” Briñol, Falces y Becerra (2007); y esta hace que el empleado pueda enfrentarse a nuevos retos y a la adaptación de nuevos conocimientos y se vea inmerso en un sentimiento de resistencia, este empleado podría tomar esta nueva exigencia como una variación de su estado de confort, y esto puede provocar en la persona un malestar por el simple hecho de confrontar dos componentes adversos, en tanto se hace esencial implementar nuevos procesos de sensibilización y adaptación para reducir esos niveles de ansiedad ante el cambio.

- Las personas que no se adaptan al cambio o son tardíos a este, van a retrasar los procesos de cambio por eso se hace de vital importancia contar en las organizaciones con

agentes tanto internos como externos que identifiquen los diversos tipos de resistencia y que sean capaces de generar estrategias para aquellas personas que ya sea por el no conocer, no poder o no querer se oponen a las iniciativas de aceptación y adaptación al cambio. Por lo tanto es de vital importancia hacer un acercamiento a la definición de gestor del cambio el cual para Palazón (2016) “Debe ser principalmente un Líder Push cuyo papel es conseguir que la estrategia de la compañía se lleve a cabo; desde una fusión, cambio cultural, cambio de edificio, cambios de conductas, hasta un cambio informático por pequeño que sea. Y todo esto orientado al negocio y de la mano de las personas” debe ser quien detecte la Resistencia y genere herramientas para disminuir la misma, debe ser un conocedor de la teoría y un gran aliado del cambio.

- Los cambios organizacionales no se deben dejar al azar, este consiste en una serie de etapas totalmente planificadas que requieren de una ejecución controlada para que generen un impacto significativo y duradero en los empleados. Para lo cual González, L; Perozo G. (2008) retomando la teoría de Lewin define el cambio como: “Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, para él dicho comportamiento es producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio denominadas fuerzas impulsoras y las que resisten a que el cambio se produzca llamada fuerzas restrictivas que desean mantener el status quo, o sea que las situaciones no cambien y se mantengan como está. Cuando ambas fuerzas están en equilibrio los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi - estacionario, para modificar ese estado se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.” Y por consiguiente, mencionan tres pasos nombrados anteriormente para gestionar el cambio en las organizaciones: “1)

Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, o sea descongelar el status quo. 2) Cambio o Movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respeto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas o actitudes. 3) Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita apoyo de mecanismo como la cultura, las normas, políticas y la estructura organizacional” González, L; Perozo G. (2008) retomando la teoría de Lewin. Las cuales no son fijas para todas las organizaciones, cada organización puede generar su propio modelo de cambio y realizar una gestión del mismo basado en la teoría que mejor le pueda dar los resultados esperados, por esto es importante realizar una adecuada lectura del contexto y de la cultura organizacional.

- Cualquier proceso de cambio genera un impacto en toda la organización, en mayor o menor escala, y siempre se generan con la idea de mejorar un proceso o situación. Muchas veces los cambios se producen debido a factores externos que obligan a las organizaciones a adaptarse a nuevos modelos para seguir operando y manteniendo su competitividad, otras veces estos cambios son generados internamente en las empresas promoviendo la creatividad y la colectividad con pasos seguros para avanzar en el ámbito empresarial. Para Rudas (2012) los cambios surgen “De la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es decir lo que llamamos (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se

plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas” llegando a la conclusión de que la gestión del cambio surge por una necesidad específica que implica algo diferente dentro de la organización.

Bibliografía

- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. Obtenido de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf>
- Anzorena, O. (21 de Septiembre de 2010). *La calidad y los procesos de aprendizaje y cambio*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-calidad-y-los-procesos-de-aprendizaje-y-cambio/>
- Baez, L. (Junio de 2010). *Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales*. Obtenido de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_JULIO_2012_52/RUTA/2010/guia_metodologica_organizaciones_rurales.pdf
- Bandura, A., & Walters, R. (1974). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Obtenido de http://www.conductitlan.net/libros_y_lecturas_basicas_gratuitos/aprendizaje_social_desarrollo_de_la_personalidad_albert_bandura_richard_h_walters.pdf
- Barroso, G., & Delgado, M. (s.f.). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=25383279&lang=es&site=ehost-live>
- Beraza, M. (2011). El Practicum en la formación universitaria: estado de la cuestión. *Revista de Educación*, 21-43.
- Berrocal, F., & Pereda, S. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. *Revista complutense de Educación*, 37-59.
- Biografías y aportes de Elton Mayo, padre y precursor de la teoría de las relaciones humanas*. (s.f.). Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com.co/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>
- Bretones, F., & Mañas, M. (2008). *La organización, creadora de clima y cultura*. España: Ediciones Pirámide.
- Briñol, P., Falces, C., & Becerra, A. (s.f.). *Actitudes*. Obtenido de <https://www.uam.es/otros/persuasion/papers/Actitudes.pdf>
- Burack, E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Cárdenas, M. (2016). *La Facilitación del Aprendizaje Vivencial como una herramienta para potenciar la función de Liderazgo del Personal de Supervisión del Área de Producción de la empresa Graiman CIA. LTDA*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5251>
- Carrillo, R. (14 de Enero de 2007). *La empresa que aprende*. Obtenido de http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/2_Procesos/empresa_aprende.pdf

- Dale, Y., & Staudohar, P. (1973). *Manejo de personal y relaciones industriales*. España: CECSA.
- Emprende Pyme. (s.f.). *Test de motivación laboral*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/test-de-motivacion-laboral.html>
- Escorihuela, J. (s.f.). *Se cometieron errores, pero yo no los hice*. Obtenido de <http://www.elcaminodelelder.org/recursos/Se-Cometieron-Errores.pdf>
- Escuela de Psicología Grupal y Análisis Institucional. (2009). *Grupo Operativo*. Obtenido de http://www.psicologiagrupal.cl/escuela/index.php?option=com_content&view=category&id=36&Itemid=87
- 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*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156083>
- Fundació factor humá. (Diciembre de 2011). *La indagación apreciativa*.
- García, J. (Diciembre de 2011). *"El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones"*, en *contribuciones a la economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Gobernación de Antioquia. (s.f.). *Palancas para el cambio en el involucramiento*.
- Gómez, A., Sánchez, J., & del Almo, E. (s.f.). *Cultura organizacional*. Pearson.
- Guevara, C. (1 de Agosto de 2014). *La Escalera De La Inferencia: Una Herramienta Para El Diálogo*. Obtenido de <http://vibromancia.com/la-escalera-de-la-inferencia-una-herramienta-para-el-dialogo-2/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación. 5ta Edición*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2006). *Metodología de la investigación (Cuarta Edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Institución Universitaria de Envigado. (Abril de 2011). *"Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades económicas"*. Obtenido de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/modelo04-2011.pdf>
- Instituto MM. (28 de Enero de 2016). *El papel del gestor del cambio*. Obtenido de <http://imm-square.com/el-papel-del-gestor-del-cambio-4/>
- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas los cuatro niveles*.
- Kotter, J. (1995). *Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan*.
- Lescano, L. (2014). *Cómo desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados*. Obtenido de <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/2157>

- Llanos, M. (Septiembre de 1996). *Gestionar el cambio*. Obtenido de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf;jsessionid=1B89A18A74DE21A36F7C847AE2FBD198?sequence=3
- López, J., Santos, M., & Trespacios, J. (2008). *Aprendizaje organizativo de la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas*. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/3882-13729-1-PB.pdf>
- Ministerio de Salud. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- Navarro, J. (2002). *Las organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/INTROD.pdf;jsessionid=C27C006105142DFD2365DCFD807EFFEE?sequence=2>
- Ovejero, A. (1975). *La teoría de la disonancia cognoscitiva*. Obtenido de <http://www.psicothema.com/pdf/873.pdf>
- Palomo, A., Pulido, M., & Luque, P. (15 de Septiembre de 2015). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (1 de Diciembre de 2006). *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional*.
- Perozo, G., & González, I. (2008). *Fases del desarrollo organizacional y modelos de cambio planeado*. Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/man/desarrollo/paginas/Lectura%209.pdf>
- Rivera, Á. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=94737271&lang=es&site=ehost-live>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (Mayo de 2016). *Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282016000100006
- Rudas, M. (8 de Diciembre de 2012). *Cambios de organización*. Obtenido de <http://marlablogsiaia.blogspot.com.co/>
- Salanova, & Schaufei. (2004). *Psicología Organizacional Positiva*.
- Seminario CMAS. (Noviembre de 2013). *Bases para la gestión del cambio organizacional*.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Solf, A. (2007). *La "organización que aprende" y su aporte al proceso de cambio*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf
- Stephen, R., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición*. México: Pearson Educación.

Sulbarán, J. (1998). *El rol de la gerencia en el proceso de cambio*. Obtenido de <ftp://iies.faces.ula.ve/Pdf/Revista14/Rev14Sulbaran.pdf>

Universidad Nacional Abierta. (s.f.). *Clima, cultura y cambio organizacional*. Obtenido de <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura9climacultura.pdf>

Valdés, C. (23 de Abril de 2008). *Cambio organizacional en las empresas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-empresas/>

Zarco, V., Rodríguez, A., Martín, M., & Díaz, F. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. España: Pirámide.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Obtenido de <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n+del+cambio+organizacional.pdf?sequence=1>