

Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial.

Una propuesta de intervención.

ANA MARIA ZULUAGA SALGADO
Trabajo de grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Asesor:
ROBINSON CARDONA CANO
MAGISTER EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2019

Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	6
1. Justificación.....	8
2. Planteamiento del problema.....	10
3. Objetivos.....	13
3.1 Objetivo General.....	13
3.2 Objetivos Específicos.....	13
4. Metodología.....	14
5. Marco de referencia.....	15
5.1 La organización como estructura orientada al cambio.....	15
5.2 La psicología organizacional.....	18
5.3 Cambio y Desarrollo Organizacional.....	20
5.4 Modelos de gestión del cambio organizacional.....	27
5.4.1 Modelo de campo de fuerzas de Lewin.....	27
5.4.2 Teoría de cambio planificado de E. Schein.....	29
5.4.3 Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley.....	30
5.4.4 Modelo de 8 pasos de Kotter.....	32
5.4.5 Modelo de Desarrollo Organizacional.....	33
5.5 Resistencia al cambio organizacional.....	35
5.6 Factores individuales y contextuales de la resistencia al cambio.....	40
5.7 El crecimiento empresarial y el proceso de cambio.....	44
5.8 Factores y variables del cambio organizacional y crecimiento empresarial.....	48
6. Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	53

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Modelo del cambio de tres etapas de Lewin - Descongelamiento del status quo.....	29
Ilustración 2 Modelo de Lippitt, Watson y Westley.....	31
Ilustración 3 Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio.....	32

Ilustración 4 Modelo de Desarrollo Organizacional	34
Ilustración 5 Modelo propuesto Antecedentes de resistencia al cambio.....	41
Ilustración 6 Factores determinantes de la resistencia al cambio.....	42

Lista de tablas

Tabla 1 Evolución de las teorías organizacionales.	16
Tabla 2 Esquema conceptual de factores y variables del cambio organizacional cambio organizacional y relación con el crecimiento empresarial.....	50

Resumen

El presente estudio tiene por objeto analizar los factores que generan resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial para desarrollar una propuesta de esquema conceptual que permita gestionar los factores y variables involucradas para alcanzar el crecimiento empresarial desde un enfoque multiperspectiva.

Para ello, se desarrolla un estudio interpretativo, con base en revisión de literatura que permite reconocer conceptos, comprensiones, modelos y referentes acerca de la gestión del cambio, como este afecta el desarrollo organizacional; y más importante los factores de resistencia y su afectación en el crecimiento empresarial. Toda lo anterior para facilitar la propuesta que permita gestionar el cambio buscando el crecimiento empresarial.

Como resultado se obtiene que el crecimiento empresarial se encuentra afectado por los factores y variables de resistencia al cambio, y que es necesario que las organizaciones orienten sus esfuerzos a la identificación de métodos que la minimicen.

Palabras Claves: Resistencia al cambio, Gestión del cambio organizacional, Desarrollo organizacional, Crecimiento empresarial.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the factors that generate resistance to change in the face of business growth processes in order to develop an conceptual scheme that allows managing the factors and variables involved in order to achieve business growth from a multiperspective.

For this, an interpretative study is developed, based on literature review that allows to recognize concepts, understandings, models and referents about change management, how this affects organizational development; and more important, the resistance factors and their impact on business growth. All of the above to facilitate the proposal that allows managing the change looking for business growth.

The result is that business growth is affected by the factors and variables of resistance to change, and that it is necessary for organizations to direct their efforts towards the identification of methods that minimize it.

Keywords: Resistance to change, Management of organizational change, Organizational development, Business growth.

Introducción

El cambio organizacional se constituye en un elemento importante en el desarrollo de las organizaciones. La comprensión de sus diferentes factores y determinantes favorece el crecimiento de las organizaciones, aspecto fundamental para la sostenibilidad.

Para que lo anterior pueda desarrollarse se hace necesario reconocer los generadores de cambio y gestionar los aspectos que generan resistencia. Sin embargo, el crecimiento organizacional normalmente es abordado desde aristas financieras, desconociendo el impacto de otras como lo son las relacionadas con la gestión del talento humano que se ven fuertemente influenciadas por la tecnología, la motivación y el clima organizacional. Lo anterior invita a desarrollar maneras de realizar intervenciones que permitan la gestión del cambio organizacional con foco en eliminar las resistencias que se puedan generar en el proceso y donde se reconozcan aspectos que favorezcan el éxito de la implementación.

Es así, como el objetivo a abordar es analizar los factores que generan resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial para desarrollar esquema conceptual que permita gestionar los factores y variables involucradas para alcanzar el crecimiento empresarial desde un enfoque multiperspectivo.

La metodología desarrollada se basa en un enfoque interpretativo donde a partir de elementos reconocidos en una revisión de literatura se propone un marco de actuación que reconozca diferentes perspectivas que permitan mejorar el impacto de las acciones desarrolladas para gestionar el cambio logrando mejorar los impactos en el crecimiento organizacional.

Inicialmente, se reconoce la organización como una estructura orientada al cambio, donde se destaca su carácter social, su evolución y su orientación al logro de objetivos. Además, se presentan aspectos propios de la teoría administrativa y del diseño organizacional para mediante

su relación se establezcan importantes aspectos relacionados con su evolución son, el entorno, el nivel de relaciones, la comunicación, la colaboración y el aprendizaje.

En segundo lugar, se reconocen aspectos del cambio y el desarrollo organizacional, presentando elementos propios del clima organizacional y la motivación como marco de trabajo fundamental para la comprensión de la resistencia al cambio y de sus generadores.

En tercer lugar, se presentan modelos para la gestión del cambio; siendo estos importantes porque favorecen el análisis de diferentes niveles de relación entre las variables asociadas al cambio organizacional, y por medio de esto comprender interrelaciones que favorezcan el impacto de las intervenciones realizadas.

Posteriormente, se desarrolla el tema de la resistencia al cambio, reconociendo sus factores, variables y formas de medición, para pasar a revisar casos de aplicación donde se reconozcan experiencias y resultados con mira a identificar metodologías y aspectos críticos a considerar.

Finalmente, se realiza una propuesta de esquema conceptual que permita gestionar los factores y variables involucradas para alcanzar el crecimiento empresarial desde un enfoque multiperspectivo.

Como resultado general de este trabajo se concluye que se requiere de estrategias que involucren diferentes perspectivas del crecimiento empresarial, involucrando los factores y variables de resistencia al cambio. Igualmente, los resultados de este trabajo permitirán el diseño de programas estratégicos que sirvan de determinantes de la gestión del cambio organizacional.

Como recomendación se destaca el desarrollo posterior de un ejercicio de validación de la propuesta que permita retroalimentar y mejorar los asuntos propuestos y realizar ajustes con miras a su uso general en las organizaciones.

1. Justificación

El cambio organizacional, es un driver de desarrollo organizacional. Sin embargo, diversos factores limitan el impacto de los procesos que propendan por su gestión. Entre estos se encuentran los asociados a la resistencia al cambio, fenómeno que se puede presentar en cualquier momento en una organización independiente de su tamaño o sector económico. Lo anterior muestra la necesidad de gestionarla y para lograrlo debe haber un cambio de actitud de las personas que conforman la organización para que el proceso de adaptación a los cambios sea más satisfactorio en el marco de la gestión planeada de dicho proceso.

Teniendo en cuenta que los factores que generan la resistencia al cambio repercuten directamente y de manera negativa en diferentes ámbitos o procesos de la organización, es importante desarrollar acciones para hacerle frente, y para esto es necesario reconocer las variables que la afectan para facilitar un diagnóstico de los factores que generan la resistencia al cambio y los motivos que le incitan a ello, involucrando en el proceso a las diferentes áreas y procesos de la organización.

En ese sentido, es de suma importancia analizar los factores que influyen en la resistencia al cambio en las organizaciones, con la finalidad de crear conciencia respecto al impacto que estos tienen en los procesos de cambio, como se desarrollan y consolidan en la dinámica actual de las organizaciones, ya que de acuerdo a esto pueden variar las expectativas que tienen ambas partes, los colaboradores y la organización; y esto puede tener un efecto positivo o negativo. Si se habla de efectos positivos se hace referencia en la forma en que los factores que generan la resistencia son percibidos como expectativas enmarcadas al mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción personal y profesional que vive un colaborador en la organización. Por el contrario, si hablamos

de efectos negativos, se hace referencia a la ausencia de beneficios en los procesos de cambio, llegando a darse la resistencia.

Esta investigación, no pretende señalar a la organización, objeto de estudio cómo deben realizarse los procesos de cambio para minimizar la resistencia, pero si busca desarrollar una ruta planeada que puede servir como insumo en los procesos de planeación organizacional, principalmente en el área de gestión humana.

2. Planteamiento del problema

Las organizaciones están inmersas en un entorno sujeto a constantes cambios de manera permanente, demostrando que lo conseguido en el pasado no garantiza la supervivencia de la organización en el futuro. El mundo globalizado es cada vez más exigente, impulsado por el desarrollo tecnológico que cada día es más acelerado, lo que implica que las organizaciones deben cambiar para poder permanecer.

En los años 70s ante un entorno estricto, poco flexible y sistemático el cambio organizacional era poco importante; Kilmann & Herden (1976), entendieron el cambio organizacional como un elemento constante en las organizaciones y ello es posiblemente un motivo por el cual, en los años 80, las organizaciones empezaron a prestar más atención a las personas y los procesos, lo cual fue considerado como un elemento importante dentro de la organización, en el sentido de la diferenciación respecto otras (Porras & Berg, 1978). En el siguiente decenio, Mintzberg & Westley (1992) entienden el cambio organizacional como un proceso que se crea dentro de las organizaciones y puede ser inductivo (de adentro hacia afuera) o deductivo (de afuera hacia adentro), en ese sentido su afectación puede ser multicausal, de allí el interés de su estudio como fenómeno que afecta la dinámica organizacional.

Desde las construcciones teóricas el proceso de cambio organizacional es un importante responsable del desarrollo organizacional. En este sentido, este último puede ser reconocido por elementos como el cambio planificado en la cultura de una organización y la mejora en la eficiencia y la productividad con base en el uso de los recursos (Guizar, 2013, p.6); el papel de la tecnología y de aspectos relativos al comportamiento humano (Chiavenato, 2009, p.414); y aspectos como el

clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales (Escudero, Delfín & Arano, 2014).

Por otro lado, es de suma importancia tener presente cómo se gestiona el cambio entre los colaboradores y las organizaciones, ya que mientras este se realiza se pueden vulnerar las expectativas que se tiene por ambas partes y es en esa situación donde se genera la resistencia. Esto puede tener un efecto positivo o negativo; si hablamos de lo positivo podemos hacer referencia a la forma en que los procesos de cambio son percibidos, como el cumplimiento de las expectativas en el mejoramiento de los procesos, la calidad de vida y la satisfacción personal de quienes hicieron o hacen parte del cambio. Por el contrario, si hablamos de lo negativo es donde el empleado puede sentir desinterés por el proceso de cambio y resistirse a tal punto que perjudique el proyecto.

Todo lo anterior mencionado, muestra la importancia del proceso de cambio organizacional, y es por esto necesario investigar los factores que inciden en la resistencia al cambio para así minimizar los efectos negativos que se puedan presentar. Sin embargo, considerando la resistencia al cambio, el gran desafío que tienen las organizaciones es reducir la brecha que existe al reconocer fenómenos relacionados al cambio organizacional y su resistencia por parte de las personas, en este sentido Robbins & Judge (2013) afirman que el cambio demanda la realización de acciones de maneras diversas, es decir, mudar rutinas o acciones cotidianas bajo nuevas formas de ver, entender y realizar las labores encomendadas.

Igualmente, se requiere de análisis más complejos en el área de la resistencia al cambio, involucrando los factores individuales y contextuales desde una perspectiva integradora, donde se introduzcan las diferentes relaciones entre variables (García-Cabrera, Álamo-Vera & García-

Barba, 2011). Pero este análisis quedaría incompleto si no se reconocen las diversas perspectivas de crecimiento empresarial (ciclo de vida, recursos, motivación, antropológica) (Blásquez, Dorta & Verona, 2006; Canals, 2000) y su relación con el cambio, ya que el fin último de esta estrategia de gestión organizacional es la sostenibilidad de la empresa.

Lo anterior queda reflejado en múltiples situaciones empresariales como, por ejemplo, el caso de la empresa colombiana de calzado “Croydon”, que tuvo que atravesar un proceso de liquidación debido a cambios contextuales (apertura económica, capacidad para competir internacionalmente, escaso apoyo por parte del gobierno colombiano. (Mateus & Pulecio, 2012); o el caso KODAK, donde debido a la falta de visión, la no implicación en el cambio y el tiempo para acometer el cambio por parte de los empleados (factores individuales) no se aprovechó la oportunidad del negocio digital (Bañuelos, Pérez-Novelo, & Vega, 2012).

Con base en las problemáticas presentadas, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Se requiere de esquemas de trabajo que permitan gestionar los factores de resistencia al cambio considerando factores individuales y contextuales, con foco en el crecimiento empresarial desde un enfoque multiperspectiva?

Finalmente, este trabajo de investigación servirá en primer lugar de apoyo como material bibliográfico acerca de la gestión del cambio y de la resistencia que a este se presenta, quedando al alcance de aquellas personas orientadas a la psicología organizacional que estén en la búsqueda de información que pueda servir para otras investigaciones o, en segundo lugar para el desarrollo de intervenciones desde el área de Gestión Humana para identificar los factores que influyen en la resistencia al cambio y como gestionarlos de una manera más adecuada

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar los factores que generan resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial para desarrollar una propuesta de esquema conceptual que permita gestionar los factores y variables involucradas, para alcanzar el crecimiento empresarial desde un enfoque multiperspectiva.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar aspectos del cambio y el desarrollo organizacional como marco de trabajo fundamental para la comprensión de la resistencia al cambio y de sus generadores.
- Reconocer modelos para la gestión del cambio, sus factores y relaciones entre variables, buscando contar con un marco de referencia para el desarrollo de acciones orientadas a la gestión del cambio.
- Reconocer variables, experiencias y formas de medición de la resistencia al cambio, con foco en la identificación de metodologías y aspectos críticos para su gestión
- Realizar una propuesta de esquema conceptual que permita gestionar los factores y variables de la gestión del cambio para alcanzar el crecimiento empresarial.

4. Metodología

Desde el enfoque interpretativo, se desarrolla una revisión documental acerca de la resistencia al cambio organizacional. En esta, se estudian las investigaciones teóricas, situacionales y metodológicas sobre la resistencia al cambio organizacional.

La revisión de literatura realizada se desarrolla con dos objetivos fundamentales que delimitan diferentes etapas de la metodología.

En primer lugar, se propende por la identificación de aspectos del cambio y el desarrollo organizacional como marco de trabajo fundamental para la comprensión de la resistencia al cambio, sus generadores y aspectos para su gestión; asimismo, el reconocimiento de modelos para la gestión del cambio, sus factores y relaciones entre variables permite tener un marco de trabajo para el desarrollo de acciones orientadas a la gestión del cambio.

En segundo lugar y como resultado de la revisión, se realiza una propuesta de esquema conceptual que permita gestionar los factores y variables de la gestión del cambio para alcanzar el crecimiento empresarial.

5. Marco de referencia

5.1 La organización como estructura orientada al cambio.

Diversas han sido las comprensiones que se han realizado sobre el concepto “organización”, respecto a lo anterior se han reconocido aspectos comunes que facilitan su delimitación y estudio. Según Shein (1982), una organización es referida a el conjunto de reglas que permiten coordinar las actividades de un grupo de personas que buscan lograr un objetivo común teniendo en cuenta la jerarquización, autoridad y responsabilidades. En la misma línea, Gil & Alcover, 2003 definen las organizaciones como el conjunto de personas que realizan de manera ordenada ciertas actividades para lograr un fin determinado. Sin embargo, estas visiones reconocen en el logro del objetivo el fin último de la organización y respecto a este aspecto, Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) proponen que el trabajo conjunto de los miembros de una organización generar valor agregado, consideración importante porque reconoce aspectos que delimitan la calidad del objetivo a alcanzar.

Otra postura que integra elementos de las definiciones presentadas anteriormente es la presentada por Stoner, Freeman & Gilbert (1996), donde reconocen la organización como una unidad social, en proceso de construcción constante, con foco en el alcance de objetivos específicos considerando la optimización de los recursos disponibles. De lo anterior, se observan dos elementos de interés; el primero orientado a la estructura de la organización ya que su unidad de análisis es el individuo, afectado por factores internos y externos y que genera relaciones de interdependencia con otros agentes del sistema organizacional; y en segundo lugar, el uso óptimo de los recursos, invita a reconocer diferentes formas de configurar los elementos que constituyen o afectan una

organización para facilitar que las acciones desarrolladas propendan por la sostenibilidad, la calidad en la toma de decisiones y en el impacto de las acciones desarrolladas.

Sin embargo, pese a la importancia que tiene una organización como sistema social, el marco de gestión utilizado y la comprensión de cómo sus elementos se configuran tiene especial relevancia con foco en la pertinencia de las estrategias que se pretendan desarrollar en su interior o en los resultados esperados. Por tanto, a continuación, se presenta una discusión desarrollada con base en lo presentado por Jablin (1987) y Toffler (1972) sobre diversos enfoques en las organizaciones considerando las principales variables para su gestión (tabla 1).

Tabla 1 Evolución de las teorías organizacionales.

Teoría	Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría de sistemas	Teoría contingente
Representantes	Frederik Taylor Henry Fayol Max Weber	Elton Mayo Abraham Maslow Rensis Liker Douglas Mc Gregar	Bertalanffy Kant Katz	Lawrence Lorsch Woodward Burns y Stalker
Consideraciones	La principal preocupación es la división del trabajo, lo que se desarrolló en el análisis de estructuras funcionales y jerárquicas; buscando que el trabajo colectivo apuntara al logro de objetivos comunes.	La principal preocupación son las relaciones interpersonales, poniendo a la persona como unidad de análisis; por tanto, la definición de roles, el aporte individual a la meta y las necesidades psicológicas y sociales son aspectos a considerar, ya que por medio de la gestión de conceptos	Se preocupa por las interacciones entre cada parte de la organización, sus interdependencias y como estas partes son afectadas por el entorno. La principal idea es la planificación y reconocer situaciones futuras.	Se preocupa por la conducta humana en una organización, reconociendo que este no puede ser generalizable y varía dependiendo de la situación, las necesidades y las motivaciones de cada momento. En este marco el entorno tiene fuerte influencia en las variaciones de conducta y las organizaciones deben

		como motivación, liderazgo, satisfacción de necesidades, cooperación, actitudes y personalidad se puede aumentar la productividad a través de la motivación y satisfacción.		ser flexibles y orientadas al aprendizaje
Evolución	Estructura de la organización (1900-1930)	Productividad a partir de motivación y satisfacción (1930-1950)	Entorno organizacional (1950-1970)	Organizaciones orientadas al cambio (1970 a la fecha)

Fuente: Adaptado de Jablin (1987) y Toffler (1972)

Del anterior cuadro, se observa que las organizaciones han evolucionado de posiciones donde las condiciones internas y la capacidad de trabajo de un individuo sin considerar sus motivaciones eran el aspecto más importante para su gestión; hasta organizaciones que son fuertemente afectadas por el entorno y desarrollan procesos de cambio y aprendizaje con foco en el individuo. Por lo anterior, diferentes marcos de estructura organizacional se han desarrollado, cada uno aportando diferentes visiones a la manera como una organización debe ser estructurada buscando el uso óptimo de recursos y capacidades y su competitividad. A continuación, se presentan algunos (Anand & Daft, 2007).

- Organización funcional: las actividades se agrupan conjuntamente por una función común desde la parte inferior de la organización, agrupándose cada actividad funcional - contabilidad, ingeniería, recursos humanos, fabricación, etc. - en un departamento específico. Es comúnmente utilizada en pequeñas empresas, grandes organizaciones gubernamentales y en las divisiones de grandes compañías.
- Organización divisional: se origina cuando se agrupan procesos de una organización. Cada división actúa como una empresa independiente.

- Organización matricial: Se origina cuando las organizaciones se descomponen en silos mediante el uso de una variedad de formas de vinculación horizontal, lo anterior para mejorar la comunicación y ampliar las relaciones de coordinación.
- Organización de límites abiertos: Se origina cuando la organización se abre al entorno considerando principalmente los cambios asociados a la tecnología y a la globalización.
- Organización Hollow: La organización externaliza muchas de sus tareas con socios externos.
- Organización modular: Se origina de manera similar a la organización hollow; sin embargo, la externalización se realiza considerando que las unidades organizacionales son equivalentes a los socios externos en el proceso de terciarización de actividades.
- Organización virtual: Son organizaciones incrustadas en redes complejas de relaciones y colaboración, estas surgen fuera de otra empresa para responder a oportunidades de mercado temporales.

Como se observó en el anterior recorrido, cada abordaje de estructura de diseño organizacional guarda cierto grado de relación con las teorías administrativas, y los factores que son comunes en su evolución son, el entorno, el nivel de relaciones, la comunicación, la colaboración y el aprendizaje.

5.2 La psicología organizacional

La evolución del concepto de psicología organizacional comienza después de la segunda guerra mundial, donde era conocida como psicología industrial y hacía alusión a la “mano de obra” en un contexto industrial y de procesos de producción, hasta el día de hoy donde debido a los

cambios sociales, económicos y tecnológicos es denominada como psicología organizacional o del trabajo.

Diversas comprensiones se han desarrollado sobre el concepto de psicología organizacional; para Schaper (2004) es la ciencia de la conducta y otras variables humanas que maneja teorías psicológicas de cognición, motivación y aprendizaje, para describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo y las organizaciones. Asimismo, para Malvezzi (2000), es la comprensión multidisciplinaria del comportamiento de los individuos y grupos, enmarcado en la estructura y funcionamiento de la organización. En ese sentido, introduciendo aspectos relacionales, Gil & Alcover (2003) definen la psicología organizacional como el análisis de las relaciones entre los individuos, los grupos y el ambiente en que esta se encuentra ubicada.

Es así, como la psicología organizacional es una disciplina que busca comprender el comportamiento humano de los individuos que hacen parte de un entorno organizacional, optimizando su funcionamiento y resultados; y como tal guarda relación con la evolución de las teorías administrativas presentadas en la sección anterior.

Por otro lado, es importante mencionar que el concepto de psicología organizacional y del trabajo también es catalogado en tres disciplinas: psicología del personal, psicología organizacional y psicología de los factores humanos (Campbell, 2002 citado en Bager, 2009). La psicología del personal se encarga de procesos como: selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño. La psicología organizacional se encarga de temas como la motivación de los empleados, satisfacción y liderazgo y la psicología de los factores humanos se encarga de los aspectos cognitivos y fisiológicos que influyen en el desempeño de los empleados.

5.3 Cambio y Desarrollo Organizacional

El campo del Desarrollo Organizacional es reciente y aún no se encuentra claramente definido. Sin embargo, (Castrillón, 2005) menciona que quizá el termino Desarrollo Organizacional fue creado por Blake, Shepard y Mouton entre 1956 y 1959.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, que optimiza el uso de los recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y la productividad por medio del análisis de la mejor forma para analizar problemas dentro de una estructura de procesos (Guizar, 2013, p.6). Para lograr estas transformaciones es fundamental la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento (Chiavenato, 2009, p.414).

Para Escudero, Delfín & Arano (2014), el desarrollo organizacional es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización.

Dos aspectos se destacan de las definiciones anteriores, en primer lugar, la planificación puesto que permite desarrollar acciones intencionadas para su desarrollo; y en ese sentido Chiavenato (1992) menciona que el término está estrechamente relacionado con los conceptos de cambio o adaptación organizacional y es utilizado para identificar medidas que sirvan para implantar un plan de cambio; y en segundo lugar, desde las ciencias del comportamiento, el desarrollo organizacional busca aumentar el desarrollo individual e incrementar la efectividad del desempeño de la organización.

Dentro de una concepción con un enfoque más humano, el desarrollo organizacional es el conjunto de operaciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, buscando aumentar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores (Robbins & Judge, 2013). Y como lo mencionan Pardo & Díaz (2014), es bajo un enfoque principalmente centrado en el individuo que el desarrollo organizacional intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, y que se origina o es el resultado del cambio organizacional que emerge de la modificación de una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, de mejoras en el clima organizacional, de estrategias para la transformación de la cultura, o entre otros aspectos todas aquellas acciones que involucren la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.

La anterior idea, resalta la importancia del cambio en los procesos de desarrollo organizacional, y en este sentido puede ser comprendido como como una modificación ocurrida en el entorno laboral y que representa un aspecto importante a trabajar para desarrollar la innovación organizacional y la capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del ambiente (Negrete, 2012). Y, en este ejercicio, el papel del capital humano en todo proceso de cambio organizacional, se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto (Pardo & Díaz, 2014).

Como se puede observar en lo planteado anteriormente, el cambio es fundamental en el desarrollo organizacional y su gestión sirve para apoyar y preparar la transición de las personas implicadas en el proceso de cambio, disminuyendo las barreras y dotándolos de conocimientos y/o habilidades. Por otro lado, la gestión del cambio en las organizaciones debe ser vista desde un enfoque de diversas disciplinas; respecto a esto Burcet (2005) reconoce que en su comprensión y

gestión confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural.

El cambio organizacional ha sido relacionado en términos de las prácticas de gestión con la transformación y competitividad que impera en el mundo de los negocios, situación que se desarrolla en gran medida con la capacidad de aprendizaje organizacional (Telha, Quintas, Pasca & Tribolet, 2016). En este marco, las competencias comprendidas en el entorno organizacional como habilidades, valores y comportamientos inherentes a un sujeto o adquiridos a través del entrenamiento o la experiencia con utilidad para la organización (Ribeiro, 2015), son fundamentales puesto que su desarrollo y gestión favorecen procesos de cambio orientados al aprendizaje organizacional.

Ahora, desde una mirada centrada en la dinámica del proceso de gestión del cambio, Malott (2001), plantea que “El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante”. Lo anterior, puede ser reforzado al plantear que cuando se habla de cambio se hace referencia a una evolución en el tiempo, que puede ser generada tanto por factores internos como externos a la organización (Yaber, Mallot & Valarino, 1998, citados por García, Gómez & Londoño, 2009). Siguiendo con la discusión, el cambio organizacional está personificado por un sistema de variaciones, tanto estructurales como de comportamiento (Díaz, 2005), pero no ocurre de manera espontánea; comienza por la presión de factores externos (competencia, gobierno) o internos (desempeño laboral) y hasta por una combinación de ambos (Rubiano & Aponte, 2014).

Por otro lado, cuando se presenta un proceso de cambio en las organizaciones, los directivos quieren implementarlos inmediatamente, pero no tienen en cuenta que muchas de las

acciones desarrolladas no se ajustan a las necesidades reales, lo que produce insatisfacciones y falta de credibilidad por parte de los trabajadores hacia la dirección organizacional. De acuerdo a Firth (1998), para que un cambio sea aceptado por los trabajadores hay que llegar a la raíz del ser, a la cultura, a los valores, a las creencias, porque son estos comportamientos los que controlan al trabajador.

En este punto es importante preguntarse si existen diferentes tipologías para comprender el cambio y como estas pueden afectar su gestión. En este sentido, Acosta (2002) afirma que existen dos tipos: el no planeado, que se genera de manera espontánea; y el cambio planeado, que se origina por decisiones administrativas propensas a lograr metas específicas dentro de la organización.

Desde otra postura, Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín (2004) segmentan el cambio en tres aspectos: el primero va ligado al contexto, el segundo se vincula con el contenido y por último el proceso. Por su parte, Weick & Quinn (1999), citados por García, Gómez & Londoño (2009) diferencian el cambio continuo y cambio episódico; siendo el cambio continuo el que se logra por la aglomeración de los cambios organizacionales que tienden a ser evolutivos y acumulativos, mientras que el segundo se produce en una ocasión específica y es poco probable que vuelva a suceder.

Otra clasificación es la presentada por Quirant & Ortega (2006), centrada en cómo una organización se adapta a los cambios que se presenten tanto en el entorno externo como interno:

- Cambio evolutivo: La situación varía de manera mínima, el cambio es pausado y módico.
- Cambio revolucionario: La situación varía de manera rápida, abrupta y fuertemente, en el proceso se generan grandes expectativas y mucha resistencia por parte de los involucrados.

- Cambio sistemático: la transformación se desarrolla sin afán, pero sin detenerse; analizando cada movimiento y corrigiendo los errores conforme van apareciendo.

La anterior clasificación guarda correspondencia con la presentada por Kezar (2001) que considera el origen y la intencionalidad y lo divide en cambio evolutivo o revolucionario según el grado de cambio que llegue a tener la organización. El cambio evolutivo se produce de manera natural, mientras que el cambio revolucionario se presenta de repente, generando fuertes cambios en la organización.

Según Marín, Cano, Zevallos, & Mora (2009) los estudios en el tema de cambio organizacional se concentran en dos tipos de cambio, dependiendo la manera en que se realiza el proceso:

- Cambio Continuo o de primer orden: Consiste en un direccionamiento de la organización hacia lo que se desea, de modo lineal, pero sin cambiar la identidad de la organización.
- Cambio radical o de segundo orden: consiste en un cambio multidimensional, en que se produce un cambio en la identidad de la organización, en este tipo de cambio se genera un quiebre entre lo que era la organización y lo que será.

Otra manera de catalogar el cambio organizacional es en reactivo que se produce cuando la organización actúa en respuesta a eventualidades externas o internas, o el anticipado que se produce cuando se busca anticiparse a estas (Rivero & Vidal, 2009).

Ahora, reconociendo aspectos inherentes a la gestión del cambio, es necesario referirse al bienestar del talento humano de la organización puesto que estos son los responsables de apropiarse y desarrollar las acciones para su gestión; y es respecto al bienestar que la motivación y la cultura organizacional juegan un papel muy importante.

Cuando se habla de motivación se debe pensar que esta es diferente para cada persona, ya que cada individuo tiene diferentes proyectos de vida; por tanto, la motivación es considerada un estado interno de cada individuo que lo puede inducir o no a alcanzar un objetivo.

(Chiavenato, 1992) por su parte asegura que es difícil definir la motivación, pero que es el motivo que estimula a una persona a comportarse ante determinada situación de una manera específica, influyendo en gran medida la cultura organizacional.

Para Robbins & Judge (2013) la motivación es comprendida como los procesos que influyen en el esfuerzo y la dedicación que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Por otra parte, Newstrom (2007) indica que la motivación es un conjunto de factores internos y externos que hacen que un empleado elija una meta y se busque de cualquier manera llegar al logro organizacional.

Es por lo anterior que, en el ámbito organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. Los empleados se comportan de una manera puntual, de acuerdo con el grado de motivación que tienen dentro de la organización.

Con relación a la motivación, Chiavenato (1992) habla del modelo de las expectativas donde indica que existen cuatro elementos: el esfuerzo individual, el desempeño individual, las recompensas organizacionales y las metas personales. El esfuerzo individual hace referencia a la capacidad que tiene el individuo y el buen desempeño que obtenga dentro de la organización dependen de él y de las facilidades que la empresa le dé para alcanzarlo, esta capacidad es muy importante para poder acceder a las recompensas que brinda la organización, que apalancaran la consecución de las metas personales del individuo. Las metas personales dependen de las

necesidades que tenga cada quien, de sus ganas de salir adelante y de los objetivos que quiere lograr.

Pero ¿qué es lo que motiva a un individuo a trabajar?, se puede pensar que la respuesta es obvia: la estabilidad económica; todas las personas trabajan para ganar dinero y con ello poder comprar alimentos y tener como sustentar la familia, pero y ¿qué pasa cuando ya se cubrió la estabilidad económica? Cada persona tiene diferentes necesidades y cuando se cubre la parte económica surgen otras necesidades, como se menciona en la teoría de Maslow.

De acuerdo a lo anterior podemos aludir algunas otras necesidades que motivan a las personas a trabajar, como la estabilidad laboral, las buenas relaciones interpersonales, la proyección profesional, el sentido de pertenencia con la empresa, buen ambiente laboral, adaptarse a la cultura organizacional y, por último, pero no menos importante, la realización y crecimiento personal dentro de la empresa.

Por otra parte, la cultura organizacional se refiere a un conjunto de normas, costumbres, reglas, hábitos que comparten los miembros de una organización, de acuerdo a esto, es así como se distingue a una organización de las demás (Robbins & Judge, 2013). Para Shein (1982) la cultura organizacional: "Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".

Para Robbins (2004), las organizaciones deben crear una cultura organizacional propia desde los valores, creencias, reglamentos y normas que se requieren para la permanencia, e

interiorización por parte de los miembros de la organización, y para lograrlo se deben realizar procesos de divulgación por medio de: entrenamiento, inducción y capacitación.

Una apropiada cultura organizacional puede brindar a la organización ventaja competitiva sobre su competencia, procesos de innovación, mejor productividad y direccionamiento de liderazgo (Dubrin, 2003).

5.4 Modelos de gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio puede ser comprendida y analizada de diversas formas dependiendo de diferentes factores y variables involucrados, y la forma como estos se relacionan en fases o etapas. A continuación, se revisarán algunos modelos explicativos de la gestión del cambio.

5.4.1 Modelo de campo de fuerzas de Lewin.

Este modelo explica el cambio como la oposición de fuerzas, entre las que encuentran el statu quo y los que tratan de cambiarlo, situación que altera el estado de equilibrio del sistema, pasándolo a otro estado diferente; y propone un plan de tres pasos para llevar con éxito el cambio planeado (Fuentes, 2009).

1.Descongelamiento: en esta etapa se identifica cual es el problema y se empiezan a rechazar las ideas o prácticas que se quieren cambiar. En esta etapa disminuyen las fuerzas que conservan el equilibrio organizacional.

2.Cambio: en esta etapa se trabaja en las estructuras y procesos organizacionales para crear nuevas prácticas e ideas que permitan alcanzar el estado deseado.

3. Recongelamiento: esta es la última etapa y busca conseguir un estado de equilibrio, que deben reforzarse con mecanismos de soporte para fortalecerse.

Para que se produzca el descongelamiento en la forma como se realizan las operaciones en la organización y sus integrantes, Lewin manifiesta que se debe analizar y actuar sobre dos fuerzas especiales: Las que obligan y promueven el cambio (fuerzas impulsoras), que corresponden a la apertura de nuevos mercados o a las exigencias de los clientes, y las fuerzas que arrastran a las organizaciones hacia la resistencia al cambio y la repetición de patrones pasados (fuerzas limitantes), que corresponden a los hábitos, costumbres, temor de los empleados (ver ilustración 1).

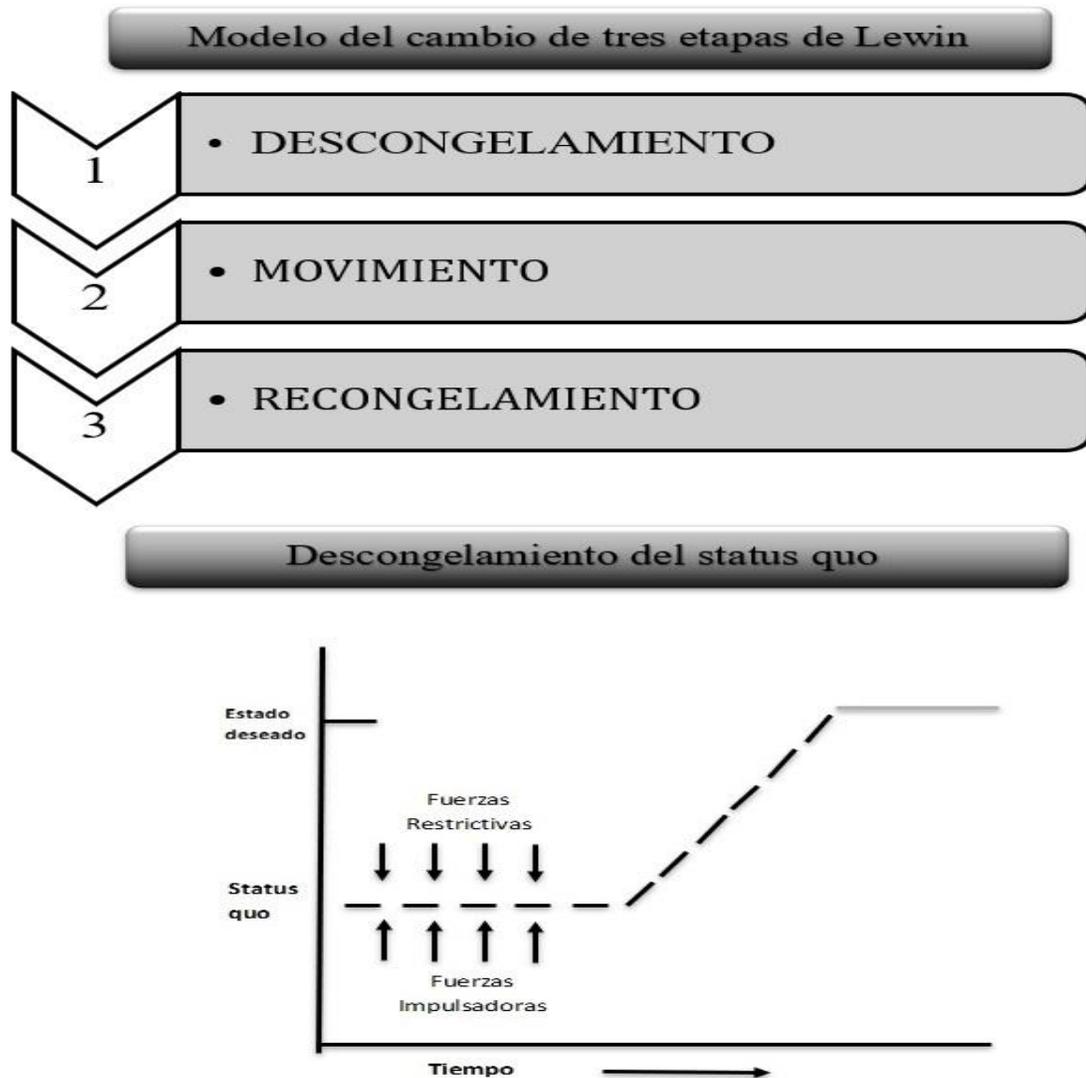


Ilustración 1 Modelo del cambio de tres etapas de Lewin - Descongelamiento del status quo

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2013)

5.4.2 Teoría de cambio planificado de E. Schein.

Shein amplía la teoría de Lewin, detallando factores psicológicos que se dan en cada una de las etapas de cambio (Fuentes, 2009 & Garzón, 2005):

1. Descongelamiento: en esta etapa las personas deben encontrar una motivación en donde se crea una necesidad de cambio, dicha necesidad se produce debido al sentimiento de negación o desaprobación de la actitud o conducta presente, produciendo culpa o ansiedad hacia el cambio, por lo tanto, se debe tratar de generar seguridad psicológica a la persona para que se reduzcan las barreras y amenazas que fueron provocadas por errores pasados.

2. Cambio: en esta etapa se debe preparar a la persona para probar nuevas maneras de enfrentar el cambio, con mecanismos con los que logre identificarse que guían el proceso de cambio y explorando en el medio para conseguir información sobre el problema que se busca resolver.

3. Recongelamiento: en esta etapa se describen los mecanismos que permitirán fundar un nuevo estado organizacional, en este se permite a la persona definir una nueva conducta acorde con su personalidad y concepto de sí mismo para ser aceptado por quienes lo rodean.

5.4.3 Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley.

Estos autores extendieron el modelo de Lewin a siete etapas (ver ilustración 2) (Kritsonis, 2005):

- **Fase 1:** Desarrollo de una necesidad de cambio. Primordial para movilizar las otras fases.
- **Fase 2:** Establecer una relación de cambio, es decir que el sistema cliente busque a un agente de cambio externo que lo ayude a llevar el cambio.
- **Fase 3:** En esta fase se realiza el diagnóstico del problema que tiene que resolver el cliente.
- **Fase 4:** Se realiza la planificación de acciones y alternativas para obtener los objetivos establecidos.

- **Fase 5:** Corresponde a la implementación de las acciones planificadas para obtener el cambio organizacional.
- **Fase 6:** En esta fase el cambio se generaliza a toda la organización y comienza la estabilización del cambio.
- **Fase 7:** Se finaliza la relación sistema cliente con el agente de cambio.

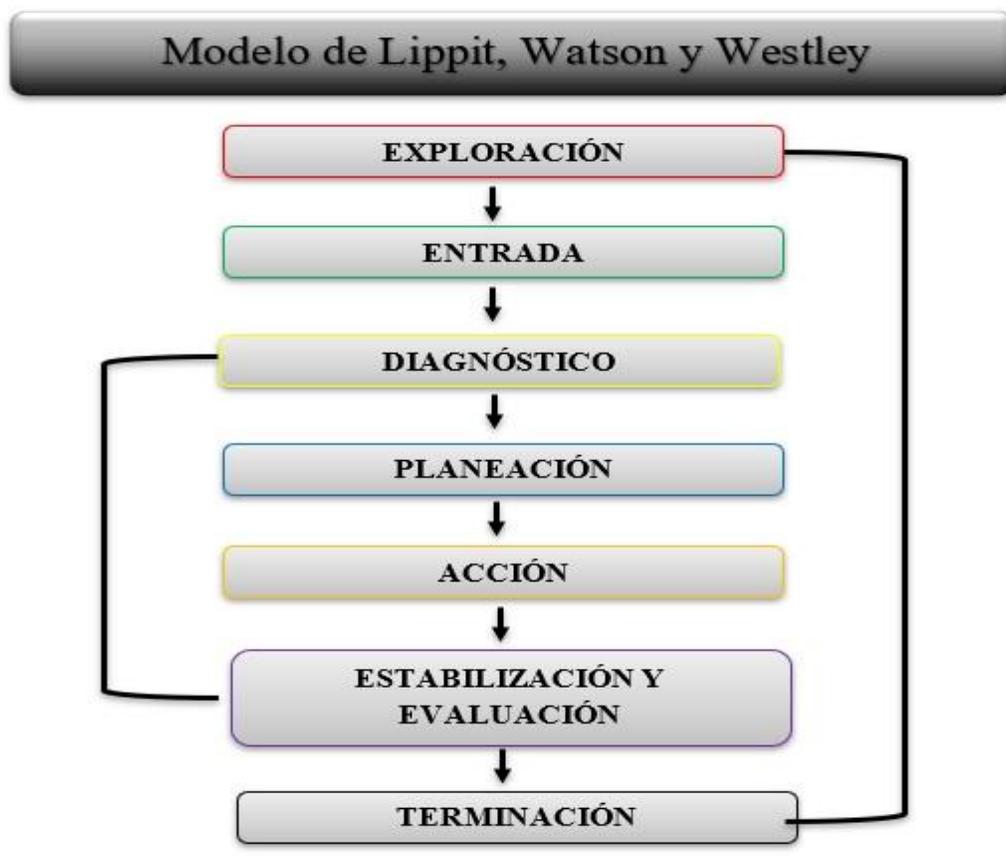


Ilustración 2 Modelo de Lippit, Watson y Westley

Fuente: Elaboración propia a partir de Kritsonis (2005)

5.4.4 Modelo de 8 pasos de Kotter.

El modelo de 8 pasos para la implementación del cambio propuesto por Kotter, es una mejora del modelo de tres etapas de Lewin, y establece ocho pasos secuenciales para superar los problemas que se puedan presentar en el desarrollo del proceso de cambio planeado. Los primeros cuatro pasos, corresponden a la etapa de “descongelamiento” del modelo de Lewin; los pasos 5, 6 y 7 incorporan el “cambio o movimiento”; y el paso 8 es el “recongelamiento” (ver ilustración 3). Por ende, el modelo de 8 pasos de Kotter ofrece a los directivos y a los agentes del cambio una guía detallada para implementar los procesos de cambio en busca del éxito (Robbins & Judge, 2013)

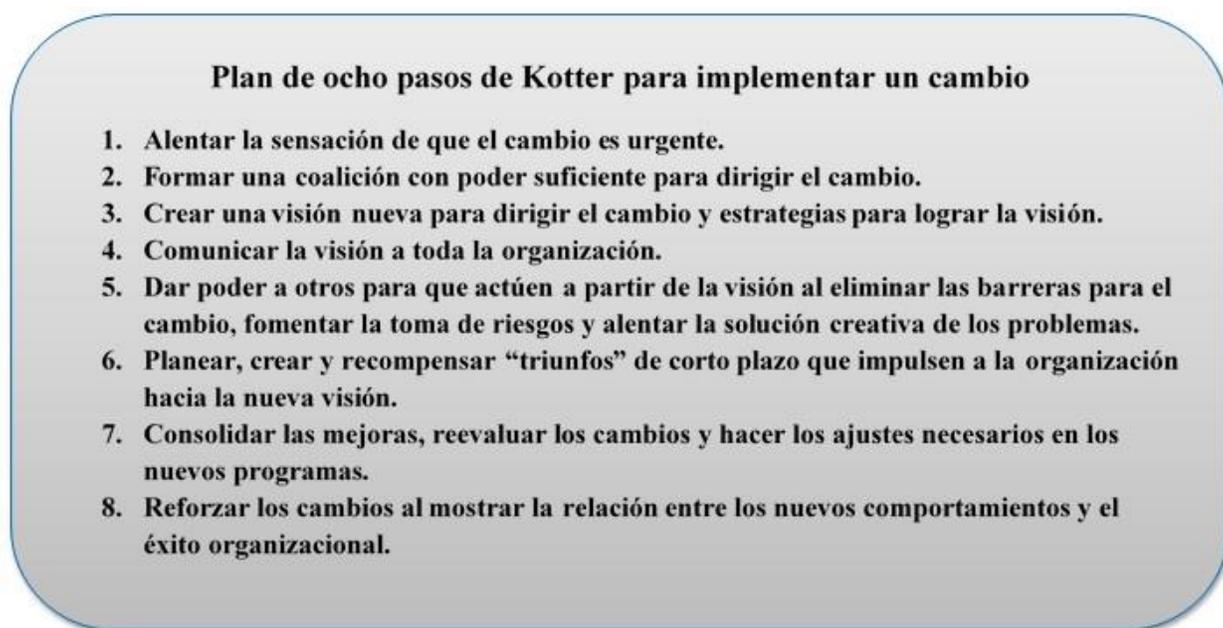


Ilustración 3 Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2013)

5.4.5 Modelo de Desarrollo Organizacional.

La teoría del Desarrollo Organizacional es una versión mejorada otras teorías de cambio planificado. Newstrom (2011) define el desarrollo organizacional como la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en a nivel grupal, intergrupal y de toda la organización; para la efectiva realización de un cambio planeado.

El desarrollo organizacional, amplía la visión que se desarrolla sobre el concepto del cambio al involucrar concretamente el factor humano, en el sentido que este busca constantemente desarrollarse y crecer, y como resultado se favorece el éxito de la organización.

Guizar (2013) presenta algunas características importantes del modelo de desarrollo organizacional que deben tenerse en cuenta al momento de desarrollarse procesos de gestión del cambio:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - Crecimiento, identidad y revitalización.
 - Eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en la conducta humana.
- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- Transferencia de valores humanos.
- Comprensión entre grupos.
- Administración por equipos.
- Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por otro lado, Newstrom (2011) define 6 pasos o etapas habituales para el desarrollo organizacional: Diagnóstico, recolección de datos, retroalimentación de datos, planificación de la acción, intervención del desarrollo organizacional y evaluación y seguimiento (ver ilustración 4)

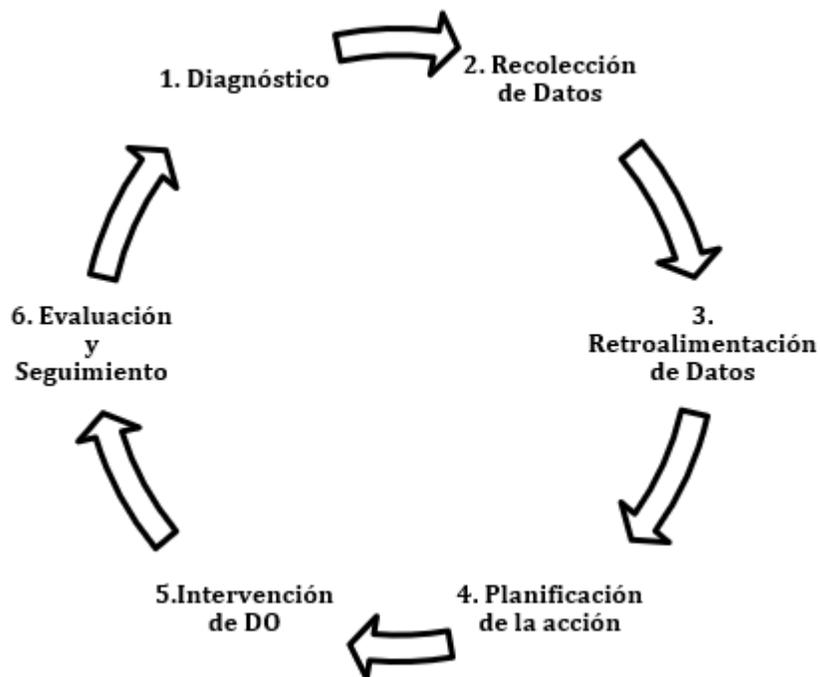


Ilustración 4 Modelo de Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Newstrom (2011)

5.5 Resistencia al cambio organizacional.

La resistencia al cambio se establece como una conducta natural que tienen los seres humanos ante condiciones de cambio y que generan barreras tales como el temor a lo desconocido, desconfianza hacia los que lideran el cambio o por inseguridad y amenaza por los resultados tanto positivos como negativos que se puedan generar (Quirant & Ortega, 2006). En ese sentido, De León (2000) define la resistencia al cambio como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio; y desde un punto de vista fenomenológico, hace parte de la dimensión psicosocial, lo que permite el reconocimiento de las condiciones que facilitan o disminuyen el cambio (López, 2004).

Una postura asociada a los tipos de resistencia a procesos de cambio es presentada por Davis & Newstrom (1991):

- **Resistencia lógica.** Nace del esfuerzo y del tiempo que requiere una persona para ajustarse al cambio, incluyendo lo que se debe aprender para desempeñar nuevas funciones.
- **Resistencia psicológica.** Hace referencia a los sentimientos e intereses individuales de los empleados con relación al cambio.
- **Resistencia sociológica.** Hace referencia a los sentimientos, intereses y valores del grupo, estas resistencias deben manejarse con delicadeza y efectividad si lo que se busca es que los empleados sean los actores.

Respecto a la resistencia psicológica a continuación, se presentan variables de las que con su adecuada intervención se favorece su gestión buscando desarrollar resultados positivos a nivel organizacional (Franco, 2013).

- Percepción: en este factor se reconocen los filtros psicológicos personales asociados a aspectos como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades y la clasificación de estereotipos.
- Hábito: representan el grado de arraigo que tiene un individuo respecto a determinada práctica y evitan la reflexión respecto a diferentes situaciones.
- Miedo a lo nuevo: representa la tendencia del individuo a no enfrentar los riesgos asociados a situaciones novedosas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
- Apego a lo conocido: asociado al ítem anterior, representa la intención de no abordar nuevas experiencias o conocimientos.
- Tendencia a conservar la estabilidad: consiste en mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, aferrándose a modelos antiguos de comportamiento.
- Apego a lo elaborado por la persona: Cuando un sujeto ocasiona una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

Lo anterior presentado plantea un escenario donde confluyen múltiples variables de diversas disciplinas, por lo que es muy importante que los encargados de los cambios en las organizaciones, sepan utilizar las herramientas que se dan para afrontar la resistencia que muestren los empleados de la mejor manera. Todos los empleados de la organización, sean administrativos u operarios tienden a resistirse, el cambio no discrimina cargo, niveles de estudio, ni clases sociales. Sin embargo, no todos los cambios serán objeto de resistencia, es ahí donde la gerencia debe tener la habilidad para conducir la resistencia al mínimo y convertirlo en un éxito o en un problema.

Continuando con el análisis y a un nivel de factores que influyen en la resistencia al cambio, Quirant & Ortega (2006) presentan una categorización que se presenta a continuación:

- Factores económicos: la resistencia se genera cuando los empleados sienten temor de perder sus empleos o cuando un nuevo proyecto disminuye el valor de las habilidades que tiene el trabajador perjudicando las oportunidades de desarrollo del individuo.
- Factores de incomodidad: La resistencia se genera cuando el empleado se siente amenazado; por ejemplo, cuando piensa que al asignarle más funciones o responsabilidades su vida será más difícil.
- Factores de incertidumbre: La resistencia se genera cuando lo nuevo se percibe extraño, amenazador, genera miedo, aun cuando el cambio suponga una mejora en comparación con lo anterior. El origen principal de la resistencia por este factor es la falta o escasez de comunicación por parte de los directivos hacia los trabajadores.
- Factores de simbología. La resistencia se genera cuando una imagen representada en un símbolo representa algo distinto a lo conocido.
- Factores de relaciones personales: la resistencia se genera cuando los cambios amenazan la posición o las habilidades que un empleado ha adquirido a través del tiempo, y que resultan valiosas para la persona.
- Factores de resentimiento: la resistencia se genera cuando los empleados sienten incomodidad hacia el cambio porque creen que lo nuevo traerá un aumento de órdenes, funciones y controles.
- Factores de actitud de los sindicatos. la resistencia se genera en estos grupos cuando sienten que la gerencia no tiene en cuenta su opinión sobre el beneficio del cambio.

Desde otra postura, Kinicki & Kreitner (2003) mencionan la existencia de diez causas o factores por los cuales los empleados de una organización se resisten al cambio:

- Predisposición del empleado frente al cambio.
- Asombro y miedo a lo desconocido.
- Entorno de desconfianza.
- Temor a la equivocación.
- Detrimiento de estatus y seguridad en el trabajo. Presión de otros compañeros o pares.
- Modificación de las tradiciones culturales.
- Conflictos en la personalidad.
- Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores.
- Programa de remuneraciones que no producen beneficios.

La identificación e intervención sobre los factores mencionados puede tener muchos beneficios para la organización, por esto es necesario desarrollar acciones para contrarrestar este tipo de comportamientos; en este sentido, Quirant & Ortega (2006) presentan técnicas que más utilizan los directivos para lograr vencer la resistencia al cambio son:

- Coerción: la gerencia resuelve efectuar el cambio de manera unilateral: lo socializa y expone cómo se realizará, evitando así cualquier tipo de participación.
- Intervención: el responsable de la estrategia para el cambio explica las razones que justifican el cambio y que afectan al personal, para tratar de convencerlos de que lo acepten; la propuesta es retroalimentada con ideas de mejora, pero la última decisión es tomada por el agente de cambio.

- **Participación:** el responsable de la estrategia para el cambio encomienda la ejecución en aquellos empleados a los que afecta, siendo necesario desarrollar acciones de formación y un adecuado manejo de los flujos de información para transmitir la necesidad y la forma como se debe llevar a cabo el cambio.
- **Persuasión:** el responsable de la estrategia para el cambio delega la implementación del cambio a algunas personas de la organización o a un externo; siendo la función de estos persuadir a los directamente afectados.
- **Negociación:** el responsable de la estrategia para el cambio para disminuir la resistencia, intercambia o negociando algo que es valioso y que vale la pena compensar.

Otras estrategias para manejar la resistencia al cambio sin desarrolladas por Robbins & Judge, 2013), y se presentan a continuación:

- **Educación y comunicación:** una buena comunicación con los empleados para ayudarles a reconocer los beneficios del cambio.
- **Participación:** involucrar desde el inicio del proceso de cambio a los que se han evidenciado con más resistencia.
- **Facilitación y apoyo:** contar con asesoría psicológica o capacitaciones que permitan que los empleados se ajusten al cambio.
- **Desarrollo de relaciones positivas:** generando confianza por parte de las personas ejecutoras.
- **Implementar los cambios con justicia:** garantizar que el cambio a realizar es justo, a veces sin importar que los resultados sean negativos.

- Manipulación y cooptación: manipular la información del cambio para hacerlo parecer atractivo, para que los empleados lo acepten más fácilmente.
- Seleccionar personas que aceptan el cambio: identificar las personas más positivas, que puedan ser movilizados del cambio.
- Coerción: difundir miedo por medio de amenazas directas para los que se resisten.

5.6 Factores individuales y contextuales de la resistencia al cambio.

Como se analizó en el apartado anterior, diversos estudios han tratado de reconocer los procesos que desde la psicología pueden ser explicados en un proceso de cambio. En general, la literatura reconoce las variables contextuales relativas en el marco de un plan de implementación, como lo son la información compartida o el nivel de participación permitido (Holt et al., 2007); o el análisis de las características o personalidad del empleado (Sachau et al., 1999).

Por otro lado, García-Cabrera, Álamo-Vera & García-Barba (2011), presentan un análisis integrado en el que se reconocen variables contextuales relativas al proceso de cambio (implicación, beneficios percibidos) y las asociadas a la personalidad del individuo en relación con factores contextuales de carácter estructural como la cultura organizativa. El modelo propuesto se presenta a continuación en la ilustración 5.

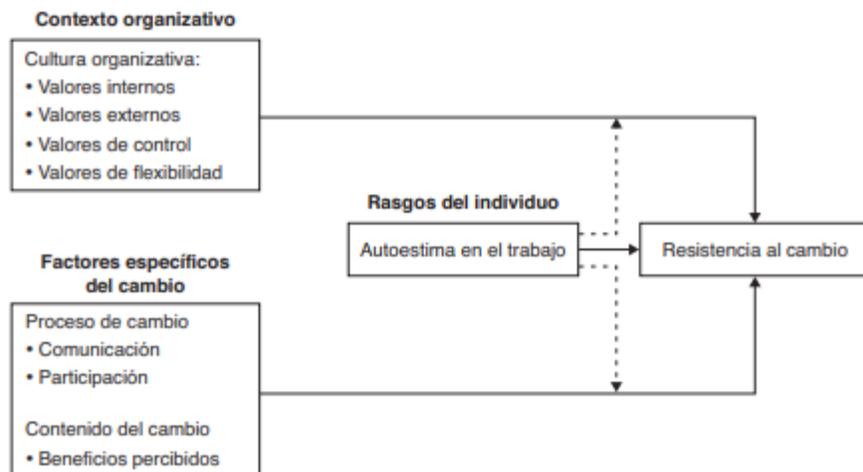


Ilustración 5 Modelo propuesto Antecedentes de resistencia al cambio

Fuente: García-Cabrera, Álamo-Vera & García-Barba (2011)

La aplicación del modelo presentado puede ser de utilidad para la toma de decisiones de los directivos, ya que reconoce situaciones en las que el individuo se implica en el proceso de cambio, además al incluir los valores culturales se favorecerá la interpretación positiva de los cambios y la generación de acciones colaborativas en su gestión; y la incorporación de la autoestima como rasgo del individuo ayuda a aumentar su predisposición al cambio. Una ampliación de los factores determinantes de la resistencia al cambio se presenta en la ilustración 6

Antecedentes Individuales	Antecedentes Contextuales		
	Proceso	Específicos del Cambio	Estructurales (Contexto Organizativo)
	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación en el cambio (Comunicación, participación y apoyo) 	Resultados (Relativos al contenido del cambio)	
<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 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Tiempo para acometer el cambio • Sistema de recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de estatus o seguridad en el empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de confianza en la organización • Tradición cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez Cognitiva • Predisposición psicológica • Intolerancia al periodo de ajuste que conlleva al cambio Rechazo a perder los viejos hábitos 		<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos del cambio • Amenaza a la seguridad laboral • Pérdida del estatus social • Cambios de destino • Rotación • Pérdida de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a recursos, acceso a información estratégica 		<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en el trabajo • Posición en la jerarquía organizativa
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los individuos al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en la dirección • Información e influencia social 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder y prestigio • Recompensas intrínsecas • Seguridad en el empleo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Concepto de la propia eficacia 		<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de la propia eficacia • Discrepancia con el cambio • Locus de control • Rebeldía • Disposición al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de comunicación en la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Capital psicológico • Conciencia • Emociones positivas 			
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios en el trabajo • Propia eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en la dirección • Información • Participación 		<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio líder-miembros • Clima de desarrollo percibido
<i>Autoestima en el trabajo</i>	<i>Implicación en el cambio</i>	<i>Beneficios percibidos</i>	<i>Valores culturales</i>

Ilustración 6 Factores determinantes de la resistencia al cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de García-Cabrera, Álamo-Vera & García-Barba (2011)

Ahora, una vez identificado un marco de factores y sus respectivas variables para comprender la resistencia al cambio, se presenta con base en el trabajo de Quirant & Ortega (2006) algunas técnicas para favorecer los procesos de cambio.

- Determinar desde el inicio del proyecto de cambio las responsabilidades de las personas de la organización y, principalmente, de los agentes del cambio.
- Facilitar información sobre liderazgo y crear una lista de sugerencias de cómo se debería liderar el proyecto de cambio para que tenga éxito. De este modo se favorece la

participación de todos los implicados, generando confianza en las personas logrando que se sientan involucradas en el proyecto.

- Implantar diferentes maneras de comunicación que sean fuertes y bilaterales (feedback). Con esto se obtiene aquietar los rumores que son tan dañinos para una organización en pleno proceso de cambio.
- Desarrollar en las personas involucradas las competencias necesarias para el cambio.
- Ordenar la estructura organizacional para que estén alineados a las nuevas exigencias de la estrategia de cambio.
- Implementar el empowerment, dando a los empleado oportunidad de crecimiento y realización personal, por medio de funciones más significativas e interesantes.
- Ejercitar la sensibilidad. Identificando los puntos sensibles y estableciendo soluciones para ser más eficaces contra la ansiedad que ayudaran a reducir el conflicto.
- Determinar las necesidades. Es una de las fases más trascendentales del proceso de cambio. Se debe partir del entendimiento completo de la organización y de las razones que inducen u originan el cambio. Si se comparte a los empleados los resultados obtenidos, su compromiso para proceder de manera consiente será mayor (feedback de datos).

La identificación de estos factores en el proceso de cambio puede tener muchos beneficios para la organización, inclusive la gerencia podría reexaminar los proyectos de cambio y aprobar las que son más adecuadas generando mayor aceptación por parte de las personas que se resisten.

5.7 El crecimiento empresarial y el proceso de cambio

El concepto de crecimiento empresarial ha sido difícil de definir y no se cuenta con una comprensión uniforme, ya que representa distintos enfoques, modelos de referencia y opiniones sobre su extensión, medición y factores determinantes (Blásquez, Dorta & Verona, 2006; Correa Rodríguez, González Pérez y Acosta Molina, 2001; Weinzimmer, 1993).

Lo anterior ocasiona que, para comprender el crecimiento empresarial, se realice una aproximación a su principal objetivo que consiste en el alcance de beneficios para la organización (Penrose 1962); pero para poder desarrollar esta meta se requiere analizar factores tanto internos como externos a la organización y por tanto reconocer las estrategias corporativas o globales (Navas López y Guerras Martín, 1996).

Por otro lado, reconocer las perspectivas sobre el crecimiento empresarial ayudará a identificar las relaciones causa-efecto que impulsan el fenómeno. A continuación, se presentan algunas perspectivas (Blásquez, Dorta & Verona, 2006):

- Perspectiva del ciclo de vida: en esta la organización va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de la anterior; lo que invita a la empresa a adoptar una configuración específica, que viene determinada por el tamaño, la edad y la estrategia de la organización.
- Perspectiva de los recursos: se centra en la existencia de recursos en exceso que pueden ser empleados en nuevas áreas como direccionadores del crecimiento empresarial, y donde es fundamental la capacidad empresarial de los directivos.

- Perspectiva basada en la motivación: facilita la comprensión de por qué algunos empresarios o directivos actúan de determinada manera cuando toman decisiones, en este caso frente al crecimiento empresarial, y permite reconocer porque a pesar que un líder organizacional cuenta con mayor cantidad de recursos, no desarrollan una mejor capacidad emprendedora y de gestión que los que cuentan con menor cantidad.

Ahora, respecto a las diferentes formas de cuantificar el crecimiento empresarial, Enríquez, González y Rodríguez (2001) desarrollan con base en revisión de literatura y considerando las anteriores perspectivas una manera de medir el crecimiento empresarial con los indicadores que se mencionan a continuación: número de empleados, volumen de ventas, inversión bruta, inversión neta, diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa, volumen de ventas y valor añadido, volumen de ventas y activo total, activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido, número de empleados, ventas y activos totales, número de empleados, ventas y rentabilidad, número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido, número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido, valor multicriterio.

Como se observa en la batería e indicadores presentadas, estas estos se encuentran orientados a aspectos principalmente financieros; y es por esto que se hace necesario reconocer otros puntos de vista en los que se reconozcan los factores intangibles a la organización. En este sentido, el enfoque de la teoría evolucionista y el crecimiento explicado desde una perspectiva antropológica aportan elementos que favorecen otras miradas que aporten a una visión integral (Canals, 2000).

En el sentido de lo anterior mencionado, la perspectiva evolucionista plantea que el crecimiento tiene un límite que se asocia principalmente a la dificultad de la adaptación al cambio que surge cuando se cambian rutinas que han sido utilizadas con éxito durante considerables períodos de tiempo en la organización, la anterior situación se ve afectada por el conocimiento y la información. Mientras que, desde una perspectiva antropológica, se reconocen los objetivos de la empresa desde los planos económico, sociológico y ético, realizando así interesantes consideraciones al desarrollo sostenible de la organización.

Por otro lado, el crecimiento empresarial y las perspectivas que implica para la organización, se ve afectada fuertemente por el cambio organizacional; aspectos asociados a la tecnología, a la competencia en los mercados y a la gestión del talento humano; exigen estrategias bien articuladas con planes e iniciativas que puedan ejecutarse de manera práctica y ágil y el desarrollo de normas, procesos y políticas corporativas formales y el desarrollo del talento humano con formación tanto técnica como en competencias blandas (Henkaconsulting, 2018).

Una aplicación contextualizada al caso colombiano para la gestión del cambio se presenta en el trabajo desarrollado por (Pardo & Díaz, 2014), que tenía como propósito comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión del proceso de gestión humana. Este estudio se desarrolló bajo un enfoque exploratorio-descriptivo con un alcance correlacional y metodológicamente, buscó en una muestra de 81 empresas analizar el impacto de los programas de desarrollo de personal como factor clave en el desarrollo organizacional, considerando la preparación para el cambio organizacional, la capacitación y el desarrollo de competencias como categorías de análisis.

Así, bajo el modelo de cambio Organizacional de Kurt Lewin, se encontró que los líderes de talento humano tienen la percepción que los procesos de formación hacen a sus colaboradores más susceptibles de ser reclutados por la competencia, lo que es coherente con los índices de rotación. Igualmente, se encontró que los líderes de talento humano principalmente de las empresas pequeñas y medianas, no reconocen la diferencia entre programas de capacitación y de desarrollo de competencias; lo anterior muestra la necesidad de desarrollar planes que propendan por mantener un equilibrio entre la motivación y la satisfacción laboral más allá de variables monetarias y en clarificar desde la estrategia el impacto de un programa de desarrollo de competencias para mejorar su pertinencia y resultados.

Otro estudio que muestra a interrelación entre los factores individuales y los contextuales es el desarrollado por (Zuinaga, 2014). En este se identifican variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en las pequeñas y medianas industrias, específicamente para este caso una empresa dedicada a la producción de materiales de seguridad e higiene industrial.

La problemática que dio marco a la investigación fue el proceso de cambio organizacional de la gerencia por la adquisición de nuevas maquinarias para el bordado industrial con tecnología de avanzada, así como, nuevos procesos e innovación en las tecnologías de información y comunicación en cuanto al intranet e internet, y a la adopción de un nuevo organigrama de funciones; estos cambios generaron resistencia afectando el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa. En búsqueda de reconocer como intervenir para mejorar la situación conflictiva al interior de la organización se desarrolló una metodología de carácter cuantitativo, estructurada en Escala de Likert bajo 15 ítems y se utilizó la estadística descriptiva para analizar los resultados. Del análisis se obtuvo que la falta de canales de comunicación entre la gerencia y los empleados es lo que produce mayor resistencia al cambio.

5.8 Factores y variables del cambio organizacional y crecimiento empresarial.

Con base en el desarrollo del trabajo se propondrá un esquema conceptual que servirá para diseñar acciones relacionadas para gestionar la resistencia al cambio. Inicialmente, se establece como marco de trabajo la teoría contingente de las organizaciones ya que permite establecer el foco en los cambios en la conducta humana, reconociendo sus particularidades y variabilidades con base en las necesidades y las motivaciones de cada momento (Jablin, 1987). Lo anterior permite que la gestión del cambio y por ende el desarrollo organizacional se dirija a la flexibilidad y el aprendizaje Toffler (1972).

Por otro lado, respecto al diseño de la organización que corresponde a la propuesta a realizar se pueden considerar una combinación entre la matricial para mejorar los flujos de comunicación y coordinación y la de límites abiertos para tener un grado de apertura al entorno considerando los cambios asociados a la tecnología y la globalización (Anand & Daft, 2007; Zuinaga, 2014).

Siguiendo con los elementos a abordar con relación al modelo para la gestión del cambio, esta propuesta reconoce en el de desarrollo organizacional presentado por Newstrom (2011) en el sentido de considerar los 6 pasos (diagnóstico, recolección de datos, retroalimentación de datos, planificación de la acción, intervención del desarrollo organizacional y evaluación y seguimiento). En este punto es necesario aclarar que la planificación de la acción corresponde al paso donde se realizará énfasis, debido a que se propondrá un esquema de trabajo para gestionar el cambio organizacional con base en los factores y variables asociadas y las propias del crecimiento empresarial.

El esquema conceptual propuesto parte de las perspectivas de crecimiento empresarial. Se consideran las que tienen enfoque evolucionista y antropológico (Canals, 2000) como conjuntos principales que integran como subconjuntos las relacionadas con el ciclo de vida, los recursos y motivaciones (Blásquez, Dorta & Verona, 2006) en una categoría secundaria. Igualmente, se extraen como perspectivas de segundo nivel, la adaptación al cambio, los cambios de rutinas, el conocimiento y la información para el caso de las evolucionistas; y las sociológicas, económicas y éticas para el caso de las antropológicas. Lo anterior se debe a que se observan similitudes en los conceptos que dan marco a este análisis y con la ampliación se favorece una comprensión particular en aspectos relevantes al momento de diseñar acciones que propendan por el desarrollo del cambio organizacional.

Desde otro nivel de análisis, y considerando el marco de las perspectivas, se categorizan los elementos presentados por García-Cabrera, Álamo-Vera & García-Barba (2011) relacionados con el modelo de antecedentes de la resistencia organizacional, considerando las perspectivas de crecimiento definidas. Lo anterior se constituye en un esquema que representa un marco integrador que facilita el reconocimiento de cómo se relacionan los antecedentes individuales y contextuales del cambio desde una visión orientada al crecimiento empresarial. Por otro lado, los indicadores financieros presentados por Enríquez, González y Rodríguez (2001) se abordan tanto desde la perspectiva evolucionista como la antropológica debido a que estas afectan y son resultado de los antecedentes desde el contexto organizativo; es decir, surgen de la interacción de los antecedentes individuales y contextuales y sirven como indicador cuantitativo para medir el impacto de la gestión de las variables del cambio, independiente de la perspectiva de crecimiento donde se consideren.

El anterior esquema conceptual, favorece el desarrollo de acciones de enfoque para la gestión del cambio y en este sentido se presenta una adaptación de las propuestas por Quirant & Ortega (2006). Un resumen del análisis mencionado se presenta en la tabla 2

Tabla 2 Esquema conceptual de factores y variables del cambio organizacional cambio organizacional y relación con el crecimiento empresarial

Perspectivas (crecimiento empresarial y proceso de cambio)	Antecedentes individuales	Antecedentes contextuales		Acciones propuestas	
		Específicos del cambio			Contexto organizativo
		Proceso	Resultados		
<p>Perspectiva evolucionista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio • Cambios de rutinas • Ciclo de vida • Conocimiento • Información 	<p>-Predisposición de los individuos a la resistencia</p> <p>-Sorpresa o miedo a lo desconocido</p> <p>-Miedo al fracaso</p> <p>-Intolerancia al periodo de ajuste que conlleva el cambio.</p> <p>-Rechazo a perder los viejos hábitos.</p> <p>-Disposición de los individuos al cambio</p> <p>-Discrepancia con el cambio</p> <p>-Apertura a los cambios en el trabajo</p>	<p>-Tiempo para acometer el cambio</p> <p>-Información e influencia social</p>	<p>-Pérdida de estatus social</p> <p>-Cambios de destino</p> <p>-Pérdida de poder</p>	<p>-Intercambio líder-miembros</p> <p>-Indicadores financieros y de mercado</p>	<p>-</p> <p>-Determinar responsabilidades de las personas y de los agentes del cambio.</p> <p>-Facilitar información sobre liderazgo y construir de manera colectiva el proyecto de cambio.</p> <p>-favorecer la participación, generando confianza e involucramiento.</p> <p>-Implantar comunicaciones fuertes y bilaterales.</p> <p>-Desarrollar las competencias necesarias para el cambio.</p> <p>-Ordenar la estructura organizacional con estrategia de cambio.</p> <p>-Implementar el empowerment, generando oportunidades de crecimiento y realización personal.</p> <p>-favorecer la resolución de conflictos.</p> <p>-Determinar necesidades partiendo del entendimiento completo de la organización y de las razones que inducen u originan el cambio.</p> <p>-Compartir los resultados</p>
<p>Perspectiva antropológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económica recursos • Sociológica • Motivación • Ética 	<p>-Conflictos de personalidad</p> <p>-Rigidez cognitiva</p> <p>-Predisposición psicológica</p> <p>-Personalidad proactiva</p> <p>-Iniciativa personal</p> <p>-Concepto de la propia eficacia</p> <p>-Locus de control</p> <p>-Rebeldía</p> <p>-Capital psicológico</p> <p>-Conciencia</p> <p>-Emociones positivas</p> <p>-Autoestima en el trabajo</p>	<p>-Apoyo de la dirección</p> <p>-Confianza en la dirección</p> <p>-Acceso a recursos, acceso a información estratégica.</p> <p>-Sistema de recompensas</p>	<p>-Amenaza a la seguridad laboral</p> <p>Rotación</p> <p>-Beneficios percibidos del cambio.</p> <p>-Pérdida de estatus o seguridad en el empleo</p>	<p>-Clima de desarrollo percibido</p> <p>-Clima de comunicación en la empresa</p> <p>-valores culturales</p> <p>-Autonomía en el trabajo</p> <p>-Posición en la jerarquía organizativa</p> <p>-Compatibilidad cultural</p> <p>-Tradición cultural</p> <p>-Clima de confianza en la organización</p> <p>Indicadores financieros y de mercado</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de Blásquez, Dorta & Verona (2006); Canals, (2000); García-Cabrera, Álamo-Vera & García-Barba (2011; Enríquez, González y Rodríguez (2001) & Quirant & Ortega (2006).

6. Conclusiones

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y de las dinámicas actuales de las organizaciones, este trabajo permite hacer un análisis de la importancia que tiene conocer los factores que generan resistencia al cambio en los procesos de Cambio Organizacional, ya que dichos factores impactan directamente la relación entre el colaborador y la organización y la efectividad en los procesos a los que se deben enfrentar.

Desde el inicio del proceso de cambio es fundamental que los directivos junto con los agentes de cambio sean claros con los empleados, brindando la información necesaria, cuál será la participación, funciones, responsabilidades y deberes que tendrá el empleado en el proceso de cambio, ya que esto permitirá una mayor adaptación al mismo. Adicionalmente la inclusión de los empleados en el proceso de cambio fortalece su compromiso con la organización y sentido de pertenencia, generando una relación positiva entre los colaboradores y equipos facilitadores del cambio.

La adecuada consolidación de los procesos de cambio, permite preparar a los empleados para afrontar con mayor compromiso y resistencia las situaciones difíciles que se pueden presentar en la organización, buscando el cumplimiento de metas, para el crecimiento mutuo, si se logra que los empleados estén identificados e implicados en los procesos de cambio de la organización, mayores serán las probabilidades de que quieran hacer parte del mismo y seguir perteneciendo a la organización, desarrollando habilidades y capacidades individuales y colectivas, para formar parte de equipos de trabajo cohesionados, ya que cuando se vulnera el derecho a ser informados, a ser tenidos en cuenta, a ser capacitados, la relación laboral se impacta negativamente, generando

resistencia al cambio en aspectos como el compromiso y la identificación del empleado para con la empresa, llevándolos a cuestionarse en la eficacia y la imparcialidad de los procesos de cambio, y en consecuencia forman actitudes caracterizadas por frustración, desilusión, y se desarrollan sentimientos negativos y desconfianza hacia la empresa y las dinámicas que se ejecutan dentro de la misma.

Existen múltiples perspectivas para comprender el crecimiento empresarial; sin embargo, en muchos casos son orientadas a aspectos particulares que no reconocen la complejidad de una organización. El desarrollo de un marco de trabajo multiperspectiva donde integran diversas variables y factores del crecimiento permite generar una visión holística del proceso, lo que favorece su comprensión y análisis. Como extensión de lo anterior, la categorización de las variables individuales y contextuales del cambio en el marco de las perspectivas por medio del esquema propuesto facilita el desarrollo de acciones que tengan mayor impacto en los procesos de desarrollo organizacional con foco en el crecimiento.

Se recomienda usar el esquema conceptual propuesto en diferentes contextos empresariales (replicabilidad) para el diseño de acciones para el cambio organizacional, ya que lo anterior permitirá validar su aplicabilidad y reconocer patrones particulares por empresas o sectores económicos.

Como limitación se tiene la no existencia de esquemas similares para realizar comparaciones. Se espera que en la medida que la relación entre cambio y crecimiento empresarial sea abordada desde una postura sistémica, se generen herramientas que faciliten reconocer el impacto y pertinencia de la propuesta.

Bibliografía

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 11, 9-24.
- Anand, N. & Daft, R.L. 2007. *What is the right organizational design?* *Organizational Dynamics*, 36(4):329-344.
- Baguer, A. Á. (2009). *Dirección de personas*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Bañuelos, J., Pérez-Novelo, R., & Vega, E. (2012). *Factores clave del auge y declive de kodak: del paradigma analógico a la digital*. Razón y palabra.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Cuadernos de administración, 19(31).
- Burcet, (2005). *La gestión del cambio personal*.
http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_individual.htm
- Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá D.C: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. Sao Paulo: Mc Graw Hill.
- Canals, J. (2000). *Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía*. Revista Empresa y Humanismo, 2(2), 341-350
- Correa Rodríguez, A.; González Pérez, A. L. y Acosta Molina, M. (2001). *Factores determinantes del crecimiento en la Pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad*. En Selección de investigaciones empresariales. Convocatoria 2000: Programa de Fomento a la Investigación Empresarial en las Universidades Canarias de la Fundación Fyde-Cajacanarias y la Consejería de Economía, Hacienda y Comercio (pp. 75- 112). Santa Cruz de Tenerife: Fundación Fyde-Cajacanarias.
- Davis K., y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill.
- De León, V. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas
- Díaz Barrios, J. (2005). *Cambio organizacional: Una aproximación por valores*. Revista venezolana de gerencia, 10(32), 605-627.
- Díez de Castro, E., Calvo de Mora, A., & Díez Martín, F. (2004). *La construcción de la teoría del cambio organizativo*. I Congreso Internacional Patrimonio. Desarrollo Rural y Turismo en el siglo XXI-Osuna.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Thomson.

- Enríquez, L. A., González, M. A., & Camacho, R. R. (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica*. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (53), 39-48.
- Escudero, J; Delfín, L; Arano, R. (2014). *Organizational Development and the obstinacy to the organizational change*. Ciencia administrativa, No. 1
- Franco, (2013). *Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervisión*. Recuperado el 22 de enero de 2018 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>
- Firth, L. J. (1998). *Role of values in public decision-making: where is the fit?. Impact assessment and project appraisal*, 16(4), 325-329.
- Fuentes, C. J. (2009). *Modelo de cambio conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludable en la organización*. Santiago de Chile.
- García, M. & Forero, C. (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales*. En *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, G. P., & Londoño, O. P. (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.
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. (2011). *Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246.
- Garzón, C. M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Gil, R. F., & Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Henkaconsulting (2018). *El impacto de los cambios en las empresas latinoamericanas*. Obtenido de: <http://henkaconsulting.com/notas-de-cambio/el-impacto-de-los-cambios-en-las-empresas-latinoamericanas/>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale*. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation and exit. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 679–740). Newbury Park, CA: Sage.

- Kezar, A. (2001). *Comprender y facilitar el cambio organizacional en el siglo XXI: investigaciones recientes y conceptualizaciones*. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- Kilmann, R. H., & Herden, R. P. (1976). *Towards a systemic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness*. *Academy of Management Review*, 1(3), 87-98
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Kritsonis, A. (2005). *Comparación de las teorías de cambio*. *Revista internacional de gestión, negocios y administración*, 2-3.
- López, E. (2004). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-set&set_number=499614&set_entry=000008&format=999.
- Malott, R. W. (2001). *Occupational safety and response maintenance: An alternate view*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 85-102.
- Malvezzi, S. (2000). *Psicología Organizacional. Da administração Científica à globalização: uma história de desafios*. *Interfases da psicologia*, 313-326.
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., & Mora, R. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Bogotá.
- Mateus, S. M., & Pulecio, U. J. (2012). *Thanatos Empresarial: El Caso Croydon S.A*. Bogotá.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). *Cycles of organizational change*. *Strategic management journal*, 13(S2), 39-59.
- Navas López, J. A. y Guerras Martín, L. A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Negrete, C. J. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. *Contribuciones a la Economía*, (2012-09).
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Pardo, C. E., & Díaz, O. L. V. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC*. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.

- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. (Trabajo original publicado en 1959).
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). *The impact of organization development*. *Academy of Management Review*, 3(2), 249-266.
- Quirant, E. A., & Ortega, G. A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa.com*, 51.
- Ribeiro, L. V. (2015). *Gestión de conocimiento en el diseño e implementación de modelos de capacidades en ciencias de la empresa en escenario EEES* (Doctoral dissertation, Universidad Católica San Antonio de Murcia).
- Rivero, M. A., & Vidal, L. C. (2009). *De la Corrección a la Planificación. Programa de Rediseño en SMF El Teniente Codelco: Un caso de Barreras para el Cambio Organizacional*. Santiago de Chile.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Sachau, D. A., Houlihan, D., & Gilbertson, T. (1999). *Predictors of employee resistance to supervisors' requests*. *The Journal of Social Psychology*, 139(5), 611-621.
- Schaper, N. (2004). *Fundamentación teórica de la gestión de recursos humanos desde la perspectiva del trabajo y la psicología organizacional*. *Management Revue*, 15, 192-200.
- Shein, E. H. (1982). *Psicología de las organizaciones*. Mexico: Prentice Hall.
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Telha, A., Quintas, M., Páscoa, C., & Tribolet, J. (2016). *Transversal Competency Concept as a Structuring Element of the Organization*. *Procedia Computer Science*, 100, 658-664.
- Toffler, Alvin. (1972). *El Shock del futuro*. Barcelona: Plaza & Janes, S.A. Editores
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Deloitte LLP*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Weinzimmer, L. G. (1993). *Organizational growth of U. S. corporations: Environmental, organizational, and managerial determinants*. Milwaukee: The University of Wisconsin.
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial*. *Telos*, 16 (2), 226-242