



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDS20150521-01

# **La gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en dirección y gestión de empresas de servicios**

Por el estudiante:

**Paúl Andrés BARRETO BARRETO**

Bajo la dirección de:

**Dr. Jeffrey VIZUETA, MBA**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Abril de 2016

## *La gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas*

Change management to achieve a competitive advantage in business

Paúl Andrés BARRETO BARRETO<sup>1</sup>  
Jeffrey V. VIZUETA<sup>2</sup>

### Resumen

Las empresas en general deben poner énfasis en los procesos de cambio y sobre todo en la forma de gestionarlos, debido a que las organizaciones constantemente buscan una manera de adaptarse para alcanzar una posición ventajosa en relación a sus competidores y en ese proceso de transformación se requiere realizar cambios que deben ser gestionados mediante procesos o metodologías que mitiguen los efectos negativos con el propósito de alcanzar un futuro con mayores oportunidades que las que se presentan en la actualidad. Por lo antes expuesto, se realiza una revisión de la literatura más relevante en lo que respecta a la gestión del cambio para que el lector pueda entender las razones por las cuales se aceleran los procesos de cambio en las organizaciones, así también, se exponen un conjunto de metodologías para gestionar de una mejor manera los efectos negativos provocados por los cambios en los procesos y en las personas, aportando con soluciones e instrumentos para gestionar el cambio de una manera efectiva. Finalmente, las empresas que realicen un acertado análisis de los factores externos y una evaluación de sus capacidades internas dentro de su sector, y pongan en práctica éstas metodologías mediante un liderazgo transformador; pueden llegar a perfeccionarse y desarrollar nuevas capacidades y activos estratégicos, logrando alcanzar una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

### Palabras clave:

Gestión del cambio, comportamiento organizacional, liderazgo, ventaja competitiva

### Abstract

Companies in general should emphasize the processes of change and especially the way manage such processes, because the organizations are constantly looking for ways to adapt and to achieve an advantageous position in relation to their competitors, and in the process of transformation is required to make changes that must be managed through processes or methodologies to mitigate possible negative effects in order to achieve a future with greater opportunities way better than those we currently have. As stated earlier in this document, a review of the literature regard to managing change will be executed, to help the reader to understand the reasons why change processes are accelerated in organizations. A set of methodologies are also presented for a better way to manage the negative effects caused by changes in processes and in people, providing solutions and tools to manage change effectively. Finally, companies that perform a successful analysis of external factors and assessments of their internal capabilities within their sector, and implement these methodologies through transformational leadership; they can get to improve and develop new capabilities and strategic assets, achieving a competitive advantage over its competitors.

### Key words

Change management, organizational behavior, leadership, competitive advantage

### Clasificación JEL JEL Classification

M31

<sup>1</sup> Ingeniero de Sistemas, Universidad Técnica de Machala – Ecuador. e-mail pbarreto@uees.edu.ec.

<sup>2</sup> Magister en Administración de Empresas. Director de la Maestría de Administración de Empresas. Docente de la Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

Para Robert Jacobs, asesor y autor de *Real Time Strategic Change*, las organizaciones que gozarán de éxitos futuros serán aquellas que adopten de manera rápida y eficaz los cambios fundamentales en todos los sistemas (Boyett & Boyett, 2003). La gestión del cambio es un proceso de control, por consiguiente, comienza con la planificación del proceso, efectúa las modificaciones necesarias para posteriormente establecer y controlar los cambios que se transformarán en nuevas estrategias y modos de actuar (Garrido, 2012). Por otro lado, la mayor parte de los proyectos de cambio no tienen éxito debido a que las personas que los planifican saben de estrategia, de finanzas, de procesos y del establecimiento de procedimientos, pero no toman en consideración lo más importante, el personal; por lo general las personas tienen miedos y emociones que se deben gestionar antes de mover los cimientos de la organización (Hemmi, 2013).

En la actualidad, la adopción de nuevas tecnologías de comunicación y sistemas de información han acortado notablemente los tiempos de producción y el periodo de lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado. Mediante el uso y explotación de estas tecnologías, las empresas se han convertido en más ágiles y flexibles permitiéndoles desarrollar, producir, distribuir sus productos y servicios de una manera más ágil (Chiavenato, 2009), con una mejora sustancial de su competitividad; sin embargo, lo antes expuesto, sólo constituye una de las categorías que inciden en los procesos de cambio. Es por eso que las organizaciones se han visto en la necesidad de irse adaptando a los cambios basados en cuatro categorías como son: 1. Ambiente de los mercados; 2. Tecnológicos; 3. Requerimientos competitivos; y 4. Los generados dentro de la organización (Garrido, 2012).

En base al contexto anterior, el presente trabajo de investigación de carácter descriptivo, se basa en el estudio de la gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas, siendo sus objetivos específicos: 1. Examinar la literatura existente acerca de los factores que inciden de manera positiva o negativa en los procesos de transformación o de cambio en las organizaciones; 2. Investigar el tipo de liderazgo requerido para poder efectuar los cambios e influir en los individuos y grupos dentro de las organizaciones y finalmente; 3. Analizar un conjunto de metodologías para gestionar el cambio; para poder administrar los procesos de transformación y realizar su implementación de una manera exitosa.

La metodología que se utilizó para el análisis descriptivo se sustentó en la selección de autores y fuentes bibliográficas, que ha sido determinante para su desarrollo, ya que constituyó la base para la obtención de la fundamentación teórica necesaria para gestionar de una manera eficiente los procesos de cambio mediante el uso de metodologías que disminuyan el riesgo de fracaso; tomando protagonismo el liderazgo transformacional y el direccionamiento de las personas

que son quienes al final implementan los cambios en las organizaciones. El aporte que se espera de esta investigación es la obtención del conocimiento de los factores que inciden directamente en los procesos de cambio así como la aplicación de modelos, metodologías y herramientas, obtenidas mediante la revisión bibliográfica, que permitirá a las empresas, aplicar un enfoque sistémico que conlleve a la determinación de las fases requeridas para iniciar los procesos de transformación para elaborar un plan de cambio que permita ayudar a las personas involucradas a superar la resistencia inherente a estos procesos, dotándoles de las herramientas necesarias para poder gestionarlo; promoviendo la inclusión de profesionales internos o externos para que actúen como gestores del cambio.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Durante décadas, las empresas han realizado esfuerzos para convertirse en mejores competidoras, dichos esfuerzos han recibido muchos nombres: gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, reestructuración, entre otros; cuyo propósito se fundamentaba en hacer cambios en la forma de administrar las empresas para operar en los mercados (Kotter, 2000).

El problema aparece justamente al iniciar un proceso de cambio organizacional. La gestión del cambio enfrenta retos en un ambiente de cambio en busca de una nueva orientación, como son: la visión, la estrategia, los procesos, estructuras y las personas (Garrido, 2012). Existe una incapacidad de las empresas para gestionar correctamente los procesos de cambio, debido que generalmente comienzan a realizar cambios evolutivos y desarrollan estrategias que no van acordes con su visión, el personal no se involucra completamente en los procesos de cambio por falta de comunicación de la visión, o por recibir información parcial acerca de los cambios; es entonces donde se genera la incertidumbre y aparece la resistencia natural al cambio (Alonso, 2014). Por consiguiente, la mayor causa del fracaso de la gestión del cambio viene dada por la resistencia natural de los empleados, debido a que en algunos casos, los cambios son incómodos y en otros, constituye una amenaza; que según estudios científicos, la resistencia constituye un mecanismo para salvar el statu quo (Garrido, 2012).

La gestión del cambio, conlleva riesgos y en ocasiones los procesos se vuelven muy complejos y difíciles de gestionar, teniendo un impacto negativo en las personas. El cambio organizacional hace ineludible la búsqueda invariable de un equilibrio entre la planificación y seguimiento del proceso de cambio (Zimmermann, 2000). Es por esto que se considera que las empresas que no flexibilicen sus procesos internos de cambio en función a la aplicación o adquisición de nuevas tecnologías, perderán notablemente competitividad dentro del mercado (Garrido, 2012).

Por otro lado, la ventaja competitiva se obtiene cuando las empresas logran sus objetivos económicos tales como: excelencia operacional, nuevos productos, servicios, incremento de la confianza de los clientes, entre otros (Laudon & Laudon, 2012); se fundamenta en el valor creado por la empresa para sus competidores (Porter, 1985), es el resultado de habilidades, capacidades y recursos particulares que la diferencian del resto; en otras palabras, “lo que la empresa es capaz de hacer realmente bien” (Garrido, 2012, p. 93).

Así también, la competitividad, viene dada por factores que pueden ser agrupados en dos dimensiones: una externa y otra interna (Mathinson, Gándara, Primera, & García, 2007). Por consiguiente, la ventaja competitiva dependerá de sus activos estratégicos (Ricart, 1997), y el capital intelectual, definiendo a los primeros como los recursos y capacidades que son difíciles de imitar, transferir o adquirir, y en la mayoría de las ocasiones son escasos o tienen un alto grado de especialización (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

Es por esto que Michael Porter manifiesta que tener una ventaja competitiva sostenible, depende de lograr una base del desempeño sobre el promedio de la industria (Porter, 2006). Así pues, las organizaciones que administran el cambio de una manera proactiva, logran que el crecimiento continuo forme parte de su ADN o de su cultura, convirtiéndose en organizaciones que aprenden constantemente, desarrollando una capacidad de adaptarse a los cambios según se requiera (Robbins & Judge, 2013).

### **Cambio organizacional**

El cambio conlleva a realizar actividades de una manera distinta (Robbins & Judge, 2013), por consiguiente, los cambios en una organización requieren alterar la forma en que se realizan las actividades diarias, relaciones laborales, conductas y hábitos, afectando a las personas; por otra parte, su ausencia invita a la adaptación y a la rutina cotidiana (Chiavenato, 2009).

Beckhard & Pritchard, definieron al cambio organizacional como la manera en que se adaptan las organizaciones debido a las transformaciones que se producen en el medio ambiente, ya sea externo o interno; utilizando el aprendizaje (Beckhard & Pritchard, 1992), con el objetivo de innovar constantemente sus productos y servicios para ser más competitivos mediante una propuesta de valor que garantice su permanencia en los mercados. Los cambios se producen por la interacción de fuerzas externas e internas, las primeras provienen desde fuera de la organización, mientras que las segundas desde dentro (Quirant & Ortega, 2006).

Por consiguiente, el cambio implica a todos los miembros de la organización, requiriendo la aplicación de ciertos pasos necesarios para pasar de un estado a otro, como son: 1. Reconocer el problema, 2. Identificar sus causas, 3. Buscar estrategias y 4. Evaluar el cambio (Mitchell, 1982).

### **Orígenes de la gestión del cambio**

Esta disciplina empieza en los años cincuenta en Estados Unidos, donde científicos como Roethlisberger y Mayo

experimentaron con el aumento de la productividad en las fábricas, encontrando que la capacidad de rendimiento del personal dependía de los cambios en las condiciones de trabajo; sin embargo Kurt Lewin realizó experimentos semejantes en los años cuarenta que los denominó teoría del pionero (Garrido, 2012). Hasta los años setenta las organizaciones estaban regidas por el modelo científico de Frederick Taylor (1856-1915) enfocados en eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia (Chiavenato, 2009). Posteriormente en la década de los ochenta, es donde la gestión del cambio empieza a tomar protagonismo impulsada por trabajos de consultoría realizados en empresas tales como General Electric (GE), Ford y AT&T para lograr eficiencia y ahorro, apareciendo modelos como GE's Change Acceleration Process (1992) y el de Kotter (1996); finalmente en la década de los noventa y principios del siglo XXI, se caracterizó por la aceptación de los beneficios de los programas de gestión del cambio y la adopción masiva de metodologías para gestionarlo (Barodiya & Singh, 2014).

### **Gestión del cambio**

Es un proceso global y holístico de liderazgo que permite impulsar a la organización hacia un cambio de paradigma y de enfoque estratégico; abarca personas, estructuras, sistemas y culturas dentro de la organización. La gestión del cambio está compuesta del liderazgo y de la dirección del proceso de transformación de la organización, en especial a lo que concierne a los aspectos humanos y la superación de la resistencia al cambio (Fincham & Rhodes, 2005); incorpora herramientas de organización que pueden ser utilizadas para ayudar a los individuos a realizar transiciones exitosas al momento de realizar los cambios en las organizaciones (Creasey, 2007). Así también, la gestión del cambio para The Society for Human Resource Management, significa definir y adoptar estrategias corporativas, procedimientos, estructuras y tecnologías que permitan hacer frente a los cambios externos y dentro del entorno empresarial (Rees & French, 2013). Para la empresa “Professional+Science” o mejor conocida como PROSCI, una firma focalizada en ayudar a individuos y organizaciones a desarrollar capacidades de gestión del cambio, significa centrarse en el lado humano del cambio a través de la aplicación de un conjunto de procesos y herramientas que permitan alcanzar los resultados deseados (PROSCI INC., 2015). En resumen, constituye el proceso, las herramientas y técnicas destinadas a gestionar el lado humano del cambio para lograr los objetivos del negocio.

### **Cambio organizacional no planeado y planeado**

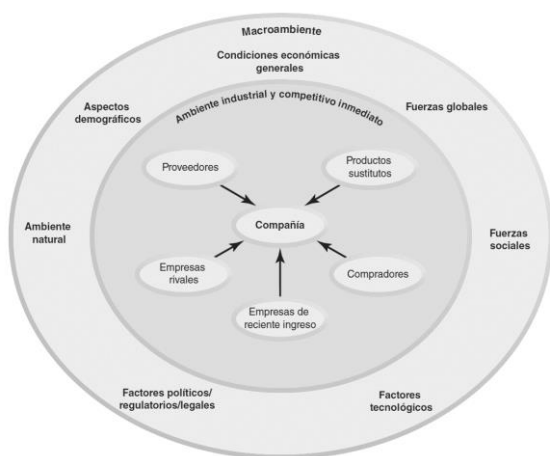
Los cambios en las organizaciones pueden producirse impulsados por fuerzas naturales, así como por la voluntad de quienes la crean (Acosta, 2002), haciendo mención al estilo y a la orientación gerencial. El cambio no planeado tiene que ver con los cambios que ocurren en el entorno de manera incidental y que influyen directamente en la organización, para lo cual las empresas deben actuar de una manera reactiva; por otro lado, el cambio planeado se lo concibe de forma premeditada e intencional, orientado a la consecución de

objetivos (Robbins & Judge, 2013), mejora el desempeño presente y permite proyectarse hacia el futuro (Acosta, 2002); se lo lleva a cabo mediante la concepción y ejecución de un plan de acción, requiere de un liderazgo transformador y de personas comprometidas para llevarlo a cabo, por ende se orienta a la proactividad. El cambio planeado mejora la eficacia de la organización en un contexto global así como el bienestar de las personas (Chiavenato, 2009); creando el ambiente propicio para que éstas puedan reinventar la organización.

**La naturaleza del cambio: Factores que impulsan el cambio organizacional**

Los cambios pueden producirse a nivel personal u organizacional. Las organizaciones experimentan distintos tipos de cambio que necesitan diversos mecanismos para obtener un cambio exitoso (The Hanover Research Council, 2009).

La gestión del cambio demanda que los gerentes o administradores logren formular una estrategia que se ajuste a la situación deseada de la organización, para lo cual es requerido un análisis profundo del ambiente externo y así como de sus recursos y capacidades internas, lo que constituye el ambiente interno, para determinar las condiciones específicas de la industria (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).



**Figura 1:** Componentes del macro-ambiente de una organización. Fuente: Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012).

Las organizaciones maniobran en un ambiente mayor al que operan en la industria denominado *macro-ambiente*, el mismo que incluye siete componentes: 1. Condiciones económicas generales, 2. Fuerzas globales, 3. Fuerzas sociales, 4. Ambiente natural, 5. Aspectos demográficos, 6. Factores tecnológicos, y 7. Factores políticos, regulatorios, y legales, descritos en la Figura 1, que afectan directamente las decisiones sobre objetivos, estrategias y modelos de negocio a implantarse (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). Las fuerzas externas afectan a todas las empresas que componen el sector, son sus capacidades las que determinarán si fracasan o si tienen éxito (Porter, 2006). El análisis del sector persigue un objetivo, “prever su evolución futura”, para adelantarse a los cambios en su

estructura y a los efectos de la variación de la rentabilidad (Garrido, 2012).

Así también, las empresas circunscriben su operación en un *ambiente industrial y competitivo inmediato* como son: 1. Proveedores, 2. Compradores, 3. Productos sustitutos, 4. Empresas rivales y 5. Empresas de reciente ingreso (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). En este ambiente se observan las cinco fuerzas competitivas analizadas por Porter (1979), de las cuales depende la intensidad de la competencia en la industria, así como el potencial de utilidades del sector y el retorno de la inversión (Porter, 1979); éste análisis es fundamental para formular la estrategia competitiva de la organización, donde es posible dilucidar los aspectos donde los cambios estratégicos darán mejores resultados, descubrir tendencias de la industria, así como, riesgos y oportunidades (Porter, 2006).

**Impulsores del cambio**

Los impulsores de cambio son una serie de factores de origen natural o humano que afectan directamente a las empresas modificando totalmente el panorama industrial donde operan, y por ende, las condiciones de competencia. La mayoría de los impulsores de cambio se producen en el ambiente externo, así como también otros se originan dentro del ambiente industrial y competitivo (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). En la Figura 2, se citan los impulsores de cambio más comunes dentro de las industrias.

1	Cambios de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria
2	Globalización Creciente
3	Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo
4	Cambio tecnológico
5	Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet
6	Innovación en el producto y en el marketing
7	Entrada o salida de empresas importantes
8	Difusión del conocimiento técnico entre empresas y países
9	Mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes
10	Reducciones de la incertidumbre y del riesgo de negocios
11	Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales
12	Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad

**Figura 2:** Impulsores del cambio más comunes en las industrias Fuente: Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012).

Por lo general, no todos los impulsores antes mencionados se manifiestan dentro de una industria en particular, lo importante es identificar cuáles constituyen los impulsores principales y separarlos de los secundarios o de menor incidencia, para determinar su impacto dentro del entorno competitivo de la industria.

Pero para hacer un análisis de la dinámica de la industria no sólo basta con identificar los impulsores de cambio más significativos, la clave radica en determinar cómo el impacto colectivo de los impulsores principales se

comportan e influyen para que las condiciones de la industria sean atractivas en mayor o menor grado, además, es necesario efectuar el análisis por separado de los efectos de cada factor, debido a que no todos dirigen el cambio hacia la misma dirección (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

### Resistencia al cambio

Constituye la principal razón del fracaso en los procesos de cambio debido a que normalmente las personas reaccionan de una manera negativa (Garrido, 2012); todo cambio puede afectar la cultura organizacional y sobre todo al capital humano por el miedo de perder el statu quo (Aguilar, 2003) y su seguridad psicológica. La percepción del cambio determina cómo el individuo reacciona ante éste, más no el cambio en sí, es por esto que es importante conocer el origen de los miedos y de la resistencia de las personas a los cambios que ocurren dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2009); en cierto modo, no se tiene miedo al cambio per se, sino, a lo que se puede perder al efectuarse el cambio (Ferrer, 2014).

<b>Aspectos lógicos</b> (objeciones racionales y lógicas)	Intereses personales: deseo de no perder las condiciones conquistadas. Tiempo requerido para adaptarse a los cambios. Esfuerzo extraordinario requerido para reaprender cómo hacer las cosas. Costos económicos del cambio. Dudas sobre la viabilidad técnica del cambio.
<b>Aspectos psicológicos</b> (actitudes emocionales)	Miedo a lo desconocido. Dificultad para comprender el cambio. Poca tolerancia personal al cambio. Desconfianza en otras personas. Necesidad de seguridad personal. Deseo de mantener el status quo.
<b>Aspectos sociológicos</b> (intereses de grupo y otros factores sociológicos)	Alianzas políticas. Valores sociales opuestos. Visión estrecha. Intereses afectados. Deseo de retener a los compañeros actuales.

Figura 3: Tipos de resistencia al cambio  
Fuente: Chiavenato (2009)

Todo cambio afecta a las personas de una u otra forma, es por esto que los individuos o grupos pueden reaccionar de formas diversas, podrían: resistirse de forma pasiva, tratar de sabotarlo; o finalmente, terminar por adoptarlo (Kotter & Schlesinger, 2008). En la Figura 3 se detallan los factores más comunes que podrían propiciar la resistencia al cambio.

Lo importante es identificar los factores antes descritos y actuar oportunamente sobre éstos para evitar que puedan manifestarse varios factores al mismo tiempo. La resistencia al cambio puede presentarse de varias formas: 1. Abierta o velada; 2. Explícita o implícita y; por último; 3. Inmediata o diferida (Chiavenato, 2009). De ahí radica la importancia de realizar un diagnóstico adecuado de los aspectos que propicien la resistencia y así, poder aplicar estrategias que minimicen el riesgo de fracaso que permitan avanzar en los procesos de cambio.

### Métodos para gestionar la resistencia al cambio

Se pueden considerar algunos métodos para gestionar eficazmente la resistencia provocada por los cambios, entre éstos se destacó un trabajo propuesto por Kotter y Schlesinger (2008), en donde se describieron seis estrategias para superar la resistencia al cambio (ver Figura 4).

Método	Situación en que se usa comúnmente
<b>Educación y comunicación</b>	Cuando hay una falta de comunicación o bien información y análisis inexactos
<b>Participación y compromiso</b>	Cuando los iniciadores no cuentan con toda la información que necesitan para diseñar el cambio y cuando los demás tienen un poder de resistencia considerable.
<b>Facilitación y apoyo</b>	Cuando la gente se resiste por problemas de adaptación.
<b>Negociación y acuerdo</b>	Cuando una persona o grupo perderá claramente con el cambio y cuando ese grupo tiene un poder de resistencia considerable.
<b>Manipulación y cooptación</b>	Cuando las otras tácticas no funcionarán o son demasiado costosas.
<b>Coerción explícita e implícita</b>	Cuando la rapidez es fundamental y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable.

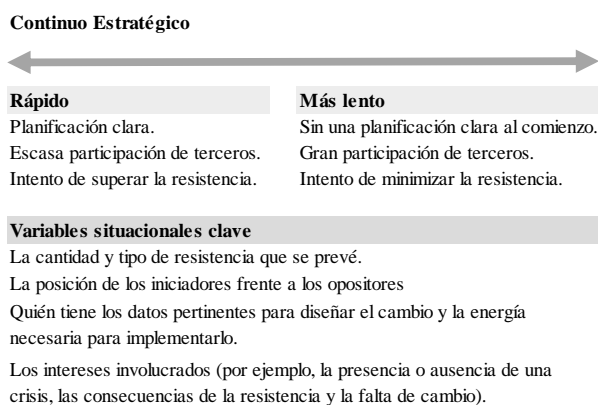
Figura 4: Métodos para enfrentar la resistencia al cambio  
Fuente: Kotter & Schlesinger (2008)

Un error común en que puede caer un iniciador del cambio es pensar que sólo puede utilizar un tipo de estrategia para gestionar el cambio, en su lugar puede utilizar hábilmente un conjunto de éstas (Chiavenato, 2009); otro error frecuente es gestionar el cambio por separado sin encajar dentro una estrategia corporativa bien delineada (Kotter & Schlesinger, 2008).

### Estrategias de cambio

Los cambios en las organizaciones pueden ser planificados o no planificados; pero los esfuerzos para realizar una transición efectiva, son los que tienen un enfoque estratégico previsto. Las organizaciones deben resolver cómo adaptarse con éxito y sostener el cambio. Todo cambio estratégico se gestiona a través de proyectos para manejar las estrategias y planes de una manera efectiva (Project Management Institute, 2014).

Los ejecutivos constantemente están tomando decisiones estratégicas basadas en el esfuerzo, la planificación y la participación de los miembros de la organización, las opciones estratégicas pueden ubicarse en un continuo estratégico, tal como se muestra en la Figura 5.



**Figura 5:** *Lo continuo del cambio*  
**Fuente:** Kotter & Schlesinger (2008)

En el extremo izquierdo, la estrategia de cambio demanda una implementación rápida, una estrategia de cambio muy elaborada, con escasa participación de algunos miembros de la organización que se ven obligados a cambiar rápidamente; en el extremo derecho, la estrategia requiere un proceso de cambio más atenuado, una planificación menos detallada y participación más activa de todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009; Kotter & Schlesinger, 2008).

### Personajes en el proceso de cambio

Actores/gestores/iniciadores de cambio: Son las personas que hacen que el cambio suceda, por consiguiente, es muy importante determinar quién es la persona responsable de la supervisión del cambio, y si existe o no el patrocinio de las personas claves de la dirección (Adhikari, 2007); ellos poseen un rol educativo, ayudan a los gerentes a encontrar apoyo en sus colaboradores y dar soporte a las personas que enfrentan el cambio (Change Management Institute, 2013).

Existen muchos perfiles o personajes que pueden aparecer cuando se gestionan procesos de cambio: 1. Leales, que son fieles al líder; 2. Aliados, son quienes impulsan los cambios porque piensan que pueden ganar algo; 3. Indecisos, son los que quieren el cambio pero aún no creen en la estrategia o quizás no confían en el líder; 4. Opositores, son los opuestos a los aliados, están en contra del cambio por no estar de acuerdo con la estrategia a seguir, y por último; 5. Enemigos, constituyen los opuestos a los leales, tienen un enfrentamiento personal con el líder e intentan boicotear el proceso de cambio (Ferrer, 2014).

### El papel del liderazgo en los procesos de transformación

Las empresas enfrentan constantemente retos de adaptación, donde los ciclos de negocio son cada vez más cortos, por lo que es imprescindible el desarrollo de nuevas estrategias y aprender a gestionar eficientemente el cambio y a las personas que lo hacen posible dentro de las organizaciones (Heifetz & Laurie, 1999), de ahí que nace la necesidad de investigar el tipo de liderazgo que se ajuste a estos requerimientos, tomando relevancia el estilo del líder transformacional para influir en las

personas, equipos de trabajo (Cruz, Salanova, & Martínez, 2013) y en toda la organización convirtiéndose en gestores del cambio y en comunicadores de la visión organizacional para alcanzar las metas propuestas.

El líder transformacional inspira y transmite carisma, estimula el intelecto y concede una atención personalizada a sus seguidores mejorando notablemente los resultados en las organizaciones (Bass & Avolio, 2006); son una constante fuente de inspiración para sus seguidores, haciendo que dejen a un lado sus intereses personales, en pro del cumplimiento de los objetivos del grupo, logrando un efecto extraordinario en ellos (Chiavenato, 2009).

Sumando a los criterios anteriores, aparece Bryman (1996), destacando en el liderazgo transformacional un nuevo enfoque, sobre todo orientado a la participación activa dentro de la organización, donde la visión, los objetivos, la cultura organizacional y el compromiso adquirido pasan a constituir sus dimensiones teóricas fundamentales (Alan, 1996). Por consiguiente, constituye un proceso que permite la estimulación de la conciencia de los trabajadores, logrando de esta manera el involucramiento y el compromiso para alcanzar los objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización, con el propósito de que el personal deje a un lado los intereses particulares para focalizarse en los del grupo (Bass & Avolio, 2006).

Velásquez (2006), concordó con Bass, aseverando que el liderazgo transformacional constituye un estilo centrado en transformar a otros, fomentando la colaboración y motivación, obteniendo el mayor rendimiento de los seguidores, favoreciendo los procesos de cambio organizacional (Velásquez, 2006). Adicionalmente, Lerma (2007), postuló lineamientos donde se destacó que las personas seguirán a un líder que los inspire; el líder proporciona y comunica la visión, y cuando los seguidores la tienen muy clara, éstos se centran en alcanzar las metas de la organización (Lerma, 2007).

Por lo antes expuesto, el líder transformacional tiende a motivar así como a influir para que se dé el cambio en las personas, para que los trabajadores alcancen niveles de rendimiento por encima del promedio laboral, provocando de esta manera un cambio en el grupo y sobre todo en la organización (Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009), así como en la sociedad, implicando un beneficio para la colectividad (Bass, 1985). Los líderes transformacionales se preocupan por las necesidades de sus seguidores, los ayudan durante el proceso de cambio a romper viejos paradigmas, haciendo que vean los antiguos problemas con una visión renovada, estimulan la creatividad y los inspiran para que se esfuercen en alcanzar sus metas (Robbins & Judge, 2013); adicionalmente logran promover entornos adecuados donde se promueve la innovación mediante la interpretación de símbolos, que están presentes en su cultura organizacional (Jaskyte, 2004).

Finalmente, se observa que el término liderazgo ha evolucionado desde las teorías de los rasgos del

liderazgo, enfocadas a las cualidades como a las características personales (Robbins & Judge, 2013); a construcciones conceptuales donde son tomados en consideración creencias, valores y principios, así como las necesidades de los seguidores, donde el estilo de liderazgo a adoptar está condicionado por tres fuerzas: las del líder, de la situación y de los seguidores (Chiavenato, 2009); dando paso al liderazgo transformacional, donde un conjunto de características y habilidades permiten al líder reconocer la necesidad del cambio, utilizando la visión para trazar un mapa de ruta como guía hacia el cambio, iniciando un proceso de transformación, tomando relevancia la forma efectiva de gestionarlo y ejecutarlo a través de sus colaboradores (Griffin & Moorhead, 2011).

### Metodologías para gestionar el cambio

En el siglo XX, existieron tres enfoques que se constituyeron como hilos conductores en los procesos de cambio y en el desarrollo organizacional: 1. Enfoque psicosociológico, 2. Enfoque del desarrollo organizacional y 3. Enfoque sistémico (Burke, 2014). En el primer hilo Kurt Lewin (1943) introdujo el modelo de las fuerzas restrictivas e impulsoras, para que posteriormente; en el segundo, basándose en su trabajo, se desarrollaran métodos de aprendizaje que se denominaron “Grupos T”, dando como origen el desarrollo organizacional; finalmente, en el tercero, se estudiaron las interrelaciones existentes entre las variables sociales y los aspectos técnicos en las organizaciones (Pariente, 2010).

Adicionalmente, Rogers, S. (1971) y Welch (1979) presentaron un conjunto de factores que instauraron el cambio planeado de forma exitosa; Lippitt (1973), identificó siete fases en el proceso de cambio; así también Havelock (1973), aportó con una lista de seis elementos en el proceso del cambio. Así también, aparecieron otras propuestas para gestionar el cambio, modelo de congruencia para diagnosticar el comportamiento organizacional (Nadler & Tushman, 1980), modelo de inercia estructural (Hannan & Freeman, 1984), modelos de planificación de sistemas abiertos, modelos de adaptación, modelo del ciclo emocional del cambio propuesto Klüber-Ross (1969), Framework de las 7-S de McKinsey’s desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman en 1980 (Peters & Waterman, 1982), planificación del modelo de cambio (Bullock & Batten, 1985). Los aportes más recientes son modelos como el de Kotter (1996) y ADKAR (2006), entre otros; cuyo propósito es gestionar el cambio exitosamente y así alcanzar las metas propuestas en las empresas; pero para éste estudio se han seleccionado los más representativos, los mismos que constituyeron el fundamento de esta investigación:

1. *Modelo de Kurt Lewin (1943)*, consta de tres pasos: 1. Descongelamiento, 2. Cambio y 3. Recongelamiento, donde existen fuerzas que agilizan el cambio y otras que lo imposibilitan (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

2. *Kotter (1996)* propone ocho pasos para llevar adelante una transformación del cambio agrupado en tres etapas (Kotter, 2000).

3. *El modelo dinámico ADKAR* posee cinco elementos definidos para la construcción de cambios exitosos, obteniendo de manera general empleados comprometidos (Hiatt, 2006).

A continuación se describirá con mayor detalle cada uno de los tres modelos:

#### Modelo de Kurt Lewin:

Kurt Lewin, es un psicólogo que estudió la planificación y puesta en marcha de procesos de cambio en diversos contextos industriales, concluyendo en su investigación que existen fuerzas que dinamizan o impulsan el cambio (*driving forces*), así como, fuerzas que lo evitan o restringen (*restraining forces*) (Garrido, 2012). Cuando ambas fuerzas se encuentran equilibradas, la situación actual se mantiene; para lograr el cambio, se deben incrementar las fuerzas impulsoras y disminuir las que lo impiden. El proceso de la gestión del cambio consta de tres fases, tal como se muestra en la Figura 6.

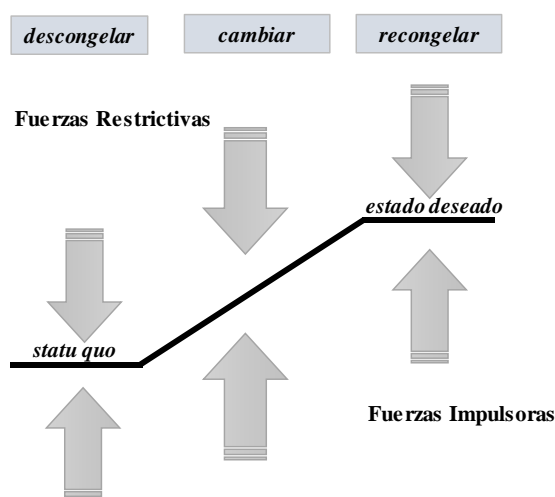


Figura 6: Etapas del cambio, según Lewin  
Fuente: Adaptado de Garrido (2012)

*Descongelar (unfreezing)*: El proceso inicia cuando la organización se percata que se encuentra estancada y está dispuesta a realizar cambios debido a que ha identificado algunos problemas (Garrido, 2012), en la mayoría de los casos son pocas las organizaciones capaces de alcanzar esta situación (Duck, 2002), las ideas y prácticas actuales son reemplazadas por nuevas que deben ser aprendidas (Chiavenato, 2009). El líder tiene que persuadir a sus colaboradores de la necesidad del cambio para disminuir la resistencia, formulando estrategias y definiendo metas para gestionar el cambio. En esta etapa es donde se manifiestan diferentes tipos de emociones como miedos, inseguridad y confusión (Garrido, 2012); por lo que es necesario aprender a gestionarlas para apoyar a los colaboradores que atraviesan la etapa del cambio (Duck, 2002).

*Cambiar (Changing/moving)*: Esta etapa mueve a la organización desde su statu quo hacia un estado final



deseado (Robbins & Judge, 2013), es donde el cambio ocurre y se lleva a la praxis los cambios; se adoptan nuevos comportamientos y se establecen nuevos hábitos de trabajo (Garrido, 2012), las personas empiezan a pensar diferente (Chiavenato, 2009); al principio el cambio es duro, tal como se observa en la Figura 6, representado por el inicio de la pendiente, pero al concluir se puede llegar a obtener un proceso exitoso. Se definen etapas, metodologías y criterios de evaluación para asignar recursos a los responsables, estableciendo compromisos con los colaboradores.

Re-congelar (*refreezing*): En esta etapa se equilibran las fuerzas impulsoras y restrictivas para que se establezcan los nuevos cambios, congelando el nuevo estado para que se mantenga durante el tiempo (Robbins & Judge, 2013), constituye el cierre del proceso de cambio, el re-congelamiento evita que se retornen a los antiguos procesos, estructuras y comportamientos anteriores (Garrido, 2012). Lo que si hay que tener en cuenta es que para que la organización alcance un estado de cambio continuo, el proceso de re-congelamiento, debe atravesar un proceso de descongelamiento, iniciando nuevamente el proceso de cambio (Chiavenato, 2009)

**Plan de 8 pasos de Kotter para implementar los cambios:**

Kotter utilizó como base para desarrollar su modelo las tres etapas que propuso Lewin, descritos en el apartado anterior; primeramente hizo su aporte enunciando una lista de errores comunes que caen los gerentes o gestores al momento de iniciar los esfuerzos de cambio en las organizaciones; posteriormente constituyó ocho pasos secuenciales para superar dichos problemas (Robbins & Judge, 2013). La Figura 7, describe los pasos requeridos para lograr un cambio exitoso y duradero en las organizaciones.

ETAPA	PASO
CREAR UN CLIMA PARA EL CAMBIO (romper el Statu Quo)	1 Establecer un sentido de urgencia.
	2 Crear una coalición.
	3 Desarrollar una visión y una estrategia.
	4 Comunicar la visión.
COMPROMETER Y HABILITAR A TODA LA ORGANIZACIÓN (Introducir nuevas prácticas)	5 Facultar a los empleados para actuar.
	6 Generar conquistas a corto plazo.
	7 Reforzar beneficios para ganar impulso.
IMPLANTAR Y MANTENER LA TRANSFORMACIÓN (Lograr el cambio)	8 Anclar cambios a la cultura.

Figura 7: Pasos para implementar los cambios

Fuente: Adaptado de Kotter (2000)

Siguiendo con la comparación entre el modelo que propuso Lewin (1943) y el desarrollado por Kotter (1996), los primeros cuatro pasos pertenecen a la etapa

“descongelar”, creando un clima propicio para el cambio; los siguientes tres pasos (5, 6 y 7), corresponden a la etapa “cambiar”, creando un compromiso que implica a todos los miembros de la organización; por último, está la etapa de “re-congelar”, abarcando el paso 8, permitiendo implantar y mantener el proceso de transformación (Robbins & Judge, 2013)

Es posible trabajar varios pasos simultáneamente, si alguno de los pasos es omitido, es muy probable que surjan problemas en las etapas finales del proceso de cambio.

PASO	ACCIÓN REQUERIDA	ERRORES COMUNES
1	Examinar la realidad del mercado, su competencia. Identificar crisis y oportunidades.	Subestimar la dificultad de llevar al personal fuera de su zona de confort. Parálisis de los ejecutivos ante los riesgos.
2	Organizar un grupo con poder suficiente para llevar a cabo los cambios.	No tener suficiente experiencia para gestionar el trabajo en equipo en los niveles directivos.
3	Crear una visión que dirija los esfuerzos de cambio. Desarrollar estrategias para alcanzar la visión.	No poder comunicar la visión a otra persona claramente en 5 minutos para poder obtener entendimiento e interés.
4	Utilizar todo medio posible para comunicar la visión así como las estrategias. La coalición directiva debe enseñar con el ejemplo los nuevos comportamientos requeridos.	Falta de congruencia entre hechos y palabras por parte de los directivos de las organizaciones. Utilización pobre de canales para comunicar la visión.
5	Eliminar obstáculos para el cambio. Eliminar sistemas o estructuras que entorpezcan la visión. Fomentar la toma de riesgos e ideas no tradicionales.	No poder eliminar a individuos poderosos que se resisten a los esfuerzos de cambio. Comprender la visión, pero no saber cómo llevarla a la práctica.
6	Definir y diseñar mejoras visibles en el rendimiento. Reconocer y recompensar a los empleados que contribuyen a las mejoras.	Dejar a la suerte los éxitos a corto plazo. No obtener tempranamente suficientes éxitos (a los 12 a 24 meses de empezar el cambio).
7	Utilice el aumento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que socavan la visión. Contratar, promover y desarrollar empleados que implementen la visión. Impulsar el proceso de cambio con nuevos proyectos y agentes de cambio.	Declarar victoria tempranamente, a la primera mejora del rendimiento. Permitir que las resistencias convencen a los miembros de la organización que la guerra ha sido ganada.
8	Enunciar las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa. Fomentar el desarrollo del liderazgo y su sucesión en consonancia con el nuevo enfoque.	No crear nuevas normas sociales y valores compartidos de manera coherente con los cambios. Promover a personas en posiciones de liderazgo que no personifican el nuevo enfoque.

Figura 8: Acciones y errores comunes para transformar la organización.

Fuente: Adaptado de Kotter (2006)

La Figura 8 detalla un conjunto de acciones y errores comunes que resumen lo más relevante de cada uno de los ocho pasos propuestos por Kotter, contribuyendo notablemente a que los gerentes y gestores del cambio

puedan implementar de una manera exitosa los cambios en las organizaciones.

**El modelo de cambio ADKAR**

Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement (ADKAR) constituye un modelo de gestión del cambio efectivo y una herramienta de planificación, que proporciona un marco de trabajo orientado a objetivos basado en cinco elementos, (Ver Figura 9), que son esenciales para el cambio en los individuos y grupos dentro de las organizaciones (Hiatt, 2006).

<b>A</b>	Awareness (Conciencia)	<b>Conciencia</b> de la necesidad del cambio.
<b>D</b>	Desire (Deseo)	<b>Deseo</b> de apoyar y participar en el cambio.
<b>K</b>	Knowledge (Conocimiento)	<b>Conocimiento</b> de cómo cambiar.
<b>A</b>	Ability (Capacidad)	<b>Capacidad</b> para poner en práctica las habilidades y comportamientos requeridos.
<b>R</b>	Reinforcement (Refuerzo)	<b>Refuerzo</b> para sostener el cambio.

**Figura 9: Elementos del modelo ADKAR**  
Fuente: Adaptado de Hiatt (2006)

Cuando los objetivos de cada uno de los elementos son alcanzados, los empleados se involucran en el proceso permitiendo que los cambios sean adoptados más rápidamente. Seguidamente se describen los problemas que se presentan si existe una carencia de los elementos en el proceso de cambio (ver Figura 10).

EN AUSENCIA DE	PROBLEMAS
<b>CONCIENCIA DESEO</b>	Más resistencia por parte de los empleados. Adopción más lenta del cambio. Mayor rotación y retrasos en la ejecución.
<b>CONOCIMIENTO HABILIDAD</b>	Uso incorrecto de nuevos procesos y herramientas. Impacto negativo sobre los clientes. Reducción de la productividad.
<b>REFUERZO</b>	Las personas pierden el interés. Los individuos vuelven a los viejos comportamientos.

**Figura 10: Problemas causados por ausencia de elementos ADKAR**  
Fuente: Adaptado de Hiatt (2006)

Cada uno de estos problemas tiene una incidencia negativa sobre la probabilidad de éxito. Las técnicas o actividades de soporte que utiliza el modelo en cada uno de sus elementos son (ver Figura 11):

ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DE CAMBIO	A	D	K	A	R
Comunicación	●				
Patrocinio	●	●			●
Entrenamiento	●	●	●	●	●
Gestión de la resistencia		●			
Formación			●	●	

**Figura 11: Distribución de las actividades de gestión del cambio de ADKAR**  
Fuente: Hiatt (2006)

Finalmente, los objetivos de negocio son alcanzados, cuando la organización y las personas han cumplido cada uno de los bloques del modelo ADKAR, sobre todo desarrollando la capacidad, que se demuestra cuando los empleados son capaces de implementar los cambios requeridos, basados en la estrategia de negocio de la empresa (Hiatt, 2006).

**CONCLUSIONES**

Las condiciones de mercado dentro de un sector de la industria cambian constantemente, así como las necesidades de las empresas por ganar espacios donde existen clientes cada vez más exigentes o especializados, por consiguiente, gestionar el cambio de una manera adecuada en las organizaciones es de vital importancia para lograr diferenciarse y obtener una ventaja competitiva.

Así pues, los directivos dentro de las organizaciones son los que deben determinar si es necesario o no, el cambio, determinando si las condiciones del mercado y del entorno los están empujando hacia éste; caso contrario, entrarían en un proceso de mejora planificado, el mismo que es conocido como cambio planeado, para el cual es necesario aplicar una estrategia de cambio, que debe estar alineada con la visión y los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, deberán analizar cuáles son los hábitos que deben mantener y cuales erradicar dentro de su cultura organizacional; no sin antes realizar un análisis de los factores externos y de las capacidades con las que se cuenta dentro de la organización. Con el análisis del sector, los directivos de las empresas tendrán que designar a la persona que va a liderar el cambio, el mismo que debe tener perfil de un líder transformacional, quién va a ser el encargado de transmitir la visión de la empresa a sus colaboradores, dotándoles de las herramientas necesarias para iniciar los procesos de transformación, aplicando estrategias que mitiguen los efectos negativos de la resistencia natural al cambio.

De ahí que, el líder transformacional influye sobre las personas para que los cambios se efectúen, pasando de los logros individuales hacia los organizacionales,

impulsando el cumplimiento de las metas, logrando una predisposición para la adaptación.

Puesto que, para liderar el cambio, se debe aplicar la estrategia más apropiada según el tipo de resistencia que se manifestara dentro de la organización, considerando siempre la velocidad con la que se requiera aplicar los cambios (Kotter & Schlesinger, 2008)

Sin embargo, no existe una receta genérica que nos permita culminar con éxito los procesos de transformación, las metodologías descritas en los apartados anteriores han servido para poner en marcha proyectos de cambio en grandes empresas y corporaciones, permitiendo una gestión eficiente en todas las fases del proceso; pero hay que destacar, que la elección del modelo de gestión de cambio depende de la habilidad del líder para implementarla, así como de los factores externos e internos de la organización, del apoyo de la dirección, y de sus activos estratégicos; la aplicación de las mismas por sí solas no garantizan la culminación exitosa del proceso.

En base a lo analizado anteriormente, las empresas que logren gestionar eficientemente los procesos de cambio, podrán realizar variaciones a su estrategia de negocios, romper los paradigmas tradicionales en pro de la creación de una cultura organizacional de innovación que les permitirá satisfacer de una mejor manera las necesidades cambiantes de los clientes, creando así una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*(11), 9-24.
- Adhikari, H. (2007). Organizational Change Models: A Comparison. *Tata Institute of Social Sciences*, 1-6.
- Aguilar, J. (2003). Nuevas tendencias en la gestión del cambio. *Empresa y Humanismo*, VI(2), 473-476.
- Alan, B. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Alonso, A. (2014, Abril). Gestión del cambio motor de innovación. *Capital Humano*, 24-26. Retrieved from [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)
- Barodiya, P., & Singh, A. (2014, October). Study of organizational Change Management. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2, 541-546.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business Press.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Boyett, J., & Boyett, J. (2003). *Lo mejor de los gurús*. España: Gestión 2000.
- Bullock, R., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Studies*, 383-400.
- Burke, W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Creasey, T. (2007). Defining Change Management. *Prosci and The Change Management Learning Center*, 1-6.
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa* (25), 13-32.
- Change Management Institute. (2013). *The effective change manager*. Australia: Fontaine Publishing Group.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Duck, J. (2002). *El monstruo del cambio: El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa*. España: Empresa Activa.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del Cambio*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour*. Great Britain: Oxford University Press.
- Garrido, F. J. (2012). *Lo que se aprende en los mejores MBA del mundo*. España: Gestión 2000.

- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational Behavior: Managing people and organizations*. United States: Cengage Learning.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Heifetz, R., & Laurie, D. (1999). El trabajo del liderazgo. In H. B. Review, *Liderazgo* (pp. 181-210). Bogotá: Ediciones Deusto.
- Hemmi, M. (2013). *Hacia un nuevo Paradigma*. España: Punto Rojo Libros SL.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- Kotter, J. (2000). *Liderar el Cambio. Por qué fracasan los intentos de transformación*. España: Ediciones Deusto.
- Kotter, J. (2006). *Leading Change. Why transformation efforts fail*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008, Julio). La elección de estrategias de cambio. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Education.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Estados Unidos: Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Mathinson, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007, Julio). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *NEGOTIUM*(7), 65-83.
- Mitchell, T. (1982). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*(9), 35-51.
- Pariente, J. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. *La investigación en gestión y organizaciones en México*, 245-296.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*(2), 137-145.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. EEUU: Free Press.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Project Management Institute. (2014, March). Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives. *PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report*., 1-15.
- PROSCI INC. (2015, Diciembre 21). *Prosci*. Retrieved from <http://www.prosci.com/>
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006, Octubre). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*(18), 50-63.
- Rees, G., & French, R. (2013). *Leading, Managing and Developing people*. UK: CPID, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ricart, J. (1997). La estrategia de Negocio. *IESE Publishing*, 1-32.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- The Hanover Research Council. (2009, November). Best practices in change management. *Academy Administration Practice*, 2-30.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Editorial Ideas propias.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.