

**MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO POR FASES PARA  
ORGANIZACIONES CON EL INVOLUCRAMIENTO DE LAS PERSONAS**

**ERIKA MARÍA MULETT FLÓREZ  
MARICIELO RODRÍGUEZ BUSTAMANTE  
CAROLINA VÁSQUEZ GIRALDO**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
MEDELLÍN  
2015**

**MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO POR FASES PARA  
ORGANIZACIONES CON EL INVOLUCRAMIENTO DE LAS PERSONAS**

**ERIKA MARÍA MULETT FLÓREZ  
MARICIELO RODRÍGUEZ BUSTAMANTE  
CAROLINA VÁSQUEZ GIRALDO**

**Trabajo de grado para optar al título de: Especialista en gestión del talento  
humano y la productividad**

**ASESOR METODOLÓGICO  
Luis Fernando Atehortúa Corea  
Especialista en gerencia de información**

**ASESORA TEMÁTICA  
Ángela María Córdoba Mazo  
Psicóloga, Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
MEDELLÍN  
2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, junio del 2015

## CONTENIDO

	Pág.
1. TEMA.....	15
1.1 IDEA.....	15
1.2 ANTECEDENTES.....	15
1.3 OBJETO DE ESTUDIO.....	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.1 PROBLEMA.....	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL:.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. DELIMITACIÓN.....	21
6. MARCO REFERENCIAL.....	22
6.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	22
6.3 MARCO TEÓRICO.....	24
6.3.1 Involucramiento de empleados en el cambio.....	24
6.3.2 Construir la visión de su empresa.....	25
6.3.3 Principales barreras para el éxito en procesos de cambio,.....	28
6.3.4 Proceso de adopción de cambio.....	28
6.3.5 Comunicación y cambio.....	29
6.3.6 Bloqueo de obstáculos.....	30
6.3.7 Habilidades y herramientas para el cambio.....	31

6.3.8 Modelos para la gestión eficaz del cambio organizativo.....	33
7. MARCO METODOLÓGICO .....	39
7.1 METODOLOGÍA.....	39
7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR .....	39
7.3 MÉTODO.....	39
8. IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS .....	40
8.1 ¿QUÉ SON LAS BARRERAS PARA EL CAMBIO?.....	40
8.2 NATURALEZA DE LAS BARRERAS.....	40
8.3 TIPO DE BARRERAS.....	41
8.4 IMPLICACIONES DE LAS BARRERAS .....	43
9. PROCESO HACIA LA GESTIÓN DEL CAMBIO .....	44
9.1 ELEMENTOS CLAVES .....	44
9.2 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN COMO PILARES DEL PROCESO HACIA EL CAMBIO .....	44
10. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO .....	47
10.1 FASE DE FORMA .....	47
10.1.1 Perspectiva de la organización .....	48
10.1.2 Envisionar a la organización: .....	48
10.1.3 Involucramiento temprano del liderazgo .....	49
10.1.4 Foros y despliegue del cambio a líderes .....	49
10.2 FASE DE TORMENTA .....	50
10.2.1 Definición de fechas y sistema de despliegue.....	50
10.2.2 Eliminación de barreras. ....	50
10.2.3 Generación de oportunidades para la creación conjunta de ideas, soluciones y herramientas para la gestión del cambio.....	51
10.2.4 Estimulación de la comunicación abierta y transparente. ....	52
10.3 FASE DE NORMALIZACIÓN .....	52
10.3.1 Aprendizaje y adopción.....	52

10.3.2	Identificación de logros tempranos.....	53
10.3.3	Generación de foros de escucha. ....	53
10.4	FASE DE ADAPTACIÓN.....	53
10.4.1	Medición de clima. ....	53
10.4.2	Mantenimiento y evaluación del cambio. ....	53
11.	CONCLUSIONES.....	54
12.	RECOMENDACIONES .....	55
	ANEXOS.....	56
	ANEXO A. FASE DE FORMA.....	56
	ANEXO B. CRONOGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO 57	
	ANEXO C. TIPS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	60
	ANEXO D. MEDICIÓN DE CLIMA.....	61
	BIBLIOGRAFÍA.....	63
	CIBERGRAFÍA.....	64

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Modelo proceso de adopción del cambio.....	29
Figura 2: Modelo de fases .....	47

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Herramientas y Habilidades para el cambio.....	32
Tabla 2: Información relacionada a tipos de barreras en las organizaciones .....	42



## RESUMEN

En este trabajo se busca, que los líderes tengan herramientas adecuadas que le permitan implementar los cambios en los diferentes procesos que se dan en las empresas, para lograr este objetivo, se abordarán problemas como: la resistencia al cambio, el poco sentido de urgencia y el desconocimiento que tienen los empresarios que, en ciertos casos, es necesario gestionarlos.

Este proyecto se realizará entre el segundo semestre de 2014 y el primer semestre de 2015, en este tiempo el proyecto se enfocará en un objetivo general que es: Diseñar una guía acorde a la naturaleza de la gestión del cambio, con el propósito de que las organizaciones cuenten con las herramientas para hacer la adecuada gestión que implica el cambio y para lograr ésto se trabajará en los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Identificar a través de la revisión de literatura, las barreras que pueden anteponerse para la adopción de un proceso de cambio en las organizaciones.
  
- ✓ Definir la forma, cómo funciona el proceso de gestión del cambio, identificando los elementos del proceso para llevarlo a cabo.

Para el cumplimiento de los objetivos: se buscará, recolectará y analizará la información en libros, artículos de revistas especializadas y documentos de la Internet para realizar una comprensión más detallada que dé a entender todos los aspectos determinantes de la gestión del cambio en las organizaciones. Esto se realizará por medio de un mapa semántico que permita mostrar los elementos determinantes y las herramientas recomendadas dándole la importancia de la gestión del cambio.

**Palabras claves:**

- ✓ Cambio
- ✓ Involucramiento
- ✓ Liderazgo
- ✓ Barreras del cambio
- ✓ Organizaciones
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Alineación
- ✓ Escucha

## SUMMARY

This project seeks to understand the urgency of change management in organizations with people, so that they have adequate tools to leaders implement changes in the different processes that occur in companies, for example to complete and investigate the problems like the resistance to change.

This work may find the stages through which passes the organization to adapt to change and how to use the appropriate attachments and tools to face properly:

This project will take place between the second half of 2014 and the first half of 2015, at this time the project will focus on a general objective that is: Design a guide according to the nature of change management, in order that organizations have the tools to make the appropriate management which involves change and to achieve this will work on the following specific objectives:

- ✓ Identify through the literature review, the barriers that may come before the adoption of a process of change in organizations.
  
- ✓ Define how the change management process works, identifying the elements of the process to carry out.

To fulfill the objectives: we will seek, collect and analyze information on books, journal articles and documents from the Internet for a more detailed understanding that implies all crucial aspects of managing change in organizations. This will be done through a semantic map that can display the determining factors and tools recommended giving the importance of change management.

**Keywords:**

- ✓ Change
- ✓ Involvement
- ✓ Leadership
- ✓ Change Barriers
- ✓ Organizations
- ✓ Assertive communication
- ✓ Alignment
- ✓ Listen

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo aborda un proceso contemporáneo de la administración, la gestión del cambio, entendida como las herramientas y técnicas para gestionar las transformaciones, en donde las personas involucradas sean capaces de trabajar en equipo uniendo sus esfuerzos, para conseguir los resultados esperados que desean la empresa.

Para que haya una adecuada transición es necesario gestionar las barreras, involucrar a los empleados, tener adecuados procesos de comunicación, contar con líderes hábiles y comprometidos con la iniciativa del cambio.

El interés que llevó a la realización de este trabajo, fueron las implicaciones que las áreas de gestión humana tienen cuando no se hace una adecuada gestión del cambio para las personas; por tanto se pone a disposición de los líderes de empresas de Medellín, una guía de fácil interpretación y aplicación; que les facilite gestionar de manera adecuada, los cambios constantes a los que están expuestos, a través de una ruta lógica que permita adaptabilidad exitosa a los mismos.

La adaptación de las 4 fases para el cambio se realizó basándose en la búsqueda y análisis de la información disponible en textos, revistas especializadas, artículos de internet, que permitieron la realización de un modelo de fases propio al servicio de cualquier líder o jefe de empresa de la ciudad.

En el capítulo ocho se describen las barreras para realizar el cambio, su naturaleza y sus implicaciones; entendiendo que las barreras no son comunes para todas las empresas, dependen exclusivamente de su cultura, de las personas que la conforman, aun así son inherentes al cambio y se deben tener en cuenta a la hora de gestionarlos.

En el capítulo nueve, se determinan los elementos claves para el proceso de gestión de cambio, el protagonismo del liderazgo y la importancia de una adecuada comunicación.

Y en el capítulo diez, se desarrollan las cuatro fases propuestas: Fase de Forma, donde se hace la planeación del cambio; Fase de Tormenta, donde se gestionan las barreras para el cambio y se comienza a sensibilizar a través de la comunicación, Fase de Normalización, donde se hace un adecuado plan de comunicación y se comienza el aprendizaje y la adaptación del cambio y Fase de Adaptación, donde se mide el clima organizacional y se le hace mantenimiento y evaluación al cambio.

## **1. TEMA**

Gestión del cambio

### **1.1 IDEA**

Modelo de gestión del cambio por fases para organizaciones con el involucramiento de las personas.

### **1.2 ANTECEDENTES**

Históricamente el ser humano ha estado siempre resistente a los cambios, más aun cuando se encuentra en un estado de comodidad, hoy las empresas tienen un gran reto con sus empleados y es realizarle un proceso de gestión que les permita adaptarse a los diversos movimientos, toma de decisiones y cambios que día a día se presentan en las organizaciones.

Desde que se generaron las primeras sociedades e industrias todos han debido adaptarse a diferentes agentes del cambio, ocasionados por el ecosistema, sociedad o la modificación constante en el que se está por la condición de seres vivos.

Es importante resaltar que la primera enseñanza acerca de la importancia que tiene en la vida de las personas , en la sociedad y en las organizaciones referente al cambio y a la adaptación al mismo, viene precisamente de la selección natural, en donde sólo aquellos que se adaptan al cambio, a las dificultades tienen la posibilidad de sobrevivir, es imprescindible pensar que si autores como Darwin plantearon la necesidad de generar conciencia alrededor de esto hace tantos años, las organizaciones en un presente cambiante y globalizado no se preocupen por trabajar alrededor de las posibles soluciones y herramientas que se puedan generar para facilitar este proceso que es tan necesario.

### **1.3 OBJETO DE ESTUDIO**

Implicaciones que se tienen a nivel del área de gestión humana por una inadecuada gestión del cambio para las personas.



## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo empresarial está en constante movimiento, el entorno en que se mueven las empresas les exigen cambios constantes y adaptaciones rápidas si se quiere permanecer en el tiempo, actualmente las compañías están muy conscientes de ello y son flexibles a dichos cambios, pero no tienen la misma respuesta las personas que la conforman, resistiéndose a cambiar conductas, hábitos y formas de hacer las cosas.

### **2.1 PROBLEMA**

¿Cuál es la realidad actual y como las personas se adaptan a ella? Esta no es una pregunta que se hacen sólo las personas en el día a día, es también la problemática que enfrentan todas las organizaciones al generarse un cambio (líder, sede, políticas, gerencia, metas, principios, objetivos, entre otros).

Es importante entonces enfocarse en el presente y comenzar a trabajar en un futuro posiblemente más cambiante que el que se tiene en la realidad actual, pero, ¿están las empresas preparadas para los cambios que se están generando? Y más importante aún ¿desde el conocimiento que se tiene en cuanto a las organizaciones, se han generado herramientas que les permitan enfrentarse a estos escenarios de una manera correcta y eficaz, sin afectar el potencial, carrera y balance de vida trabajo de los empleados?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar una guía acorde a la naturaleza de la gestión del cambio, con el propósito de que las organizaciones cuenten con las herramientas para hacer la adecuada gestión que implica el cambio.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar a través de la revisión de literatura, las barreras que pueden anteponerse para la adopción de un proceso de cambio en las organizaciones.
- ✓ Definir la forma cómo funciona el proceso de gestión del cambio, identificando los elementos del proceso para llevarlo a cabo.
- ✓ Desarrollar un modelo de gestión del cambio basado en la revisión literaria que comprenda los elementos determinantes del proceso de cambio, en aras de obtener los resultados esperados por la organización al involucrar el 100% de los empleados.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La realidad actual que tienen las empresas del mundo y en particular las de Medellín, es que deben estar en constante movimiento, si quieren perdurar en el mercado; cuando hace unas décadas las únicas preocupaciones que tenían, por ejemplo, eran: hacer las cosas con calidad, tener clientes fieles, pagar la nómina de sus empleados oportunamente...; hoy en día en el marco de un mundo globalizado las exigencias son mayores y por tanto deben adaptarse a lo que su entorno les propone, enfrentarse a cambios constantes y con ello el desafío mayor; gestionar el cambio con sus colaboradores, es decir, buscar la manera adecuada de transmitirles las diversas transformaciones para que se vuelvan viables, rentables y permanentes en el tiempo.

En pro del bienestar de los empleados se busca implementar o desarrollar en las empresas la gestión del cambio, la cual, se considera una acción importante que debe realizar el área o gestión del talento humano, ya que son los seres humanos los principales protagonistas de ella, son las personas las que deben adaptarse a las decisiones administrativas, a las nuevas herramientas, a los puestos de trabajo, son quienes operan las máquinas, quienes tienen el conocimiento de un oficio, quienes se niegan o aceptan las nuevas metodologías, entre otros aspectos; hoy las áreas que gestionan lo humano de una organización no pueden limitarse a la selección, contratación, compensación y bienestar de los empleados, hoy debe también gestionarse de manera oportuna, adecuada y eficiente los diferentes cambios o transformaciones que tiene la compañía, a través de diversas estrategias y acciones que permitan que el desarrollo y crecimiento de la empresa también venga acompañado del desarrollo de las personas que la conforman.

El presente trabajo de grado, pretende aportar una guía con las herramientas adecuadas a las áreas de gestión humana de las empresas de cualquier sector económico de la ciudad de Medellín, que les permitan gestionar el cambio de sus organizaciones con las personas, entendiendo que son los colaboradores, el motor principal de cualquier compañía para que esta salga adelante y sea competitiva en su entorno.

## 5. DELIMITACIÓN

**CONCEPTUAL:** Estructuración de un proceso de orden metodológico que permita orientar procesos de cambio en las organizaciones, partiendo de un adecuado manejo conceptual, que facilite la definición de los procesos y procedimientos que involucra como tal la gestión del cambio

**TEMPORAL:** El trabajo se realizará desde septiembre de 2014 a julio de 2015

**ESPACIAL:** El trabajo se realiza teniendo como marco espacial las experiencias y reconocimientos de algunas de las organizaciones privadas de la ciudad de Medellín.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 MARCO CONTEXTUAL**

Actualmente con la globalización, la apertura de mercados, avances tecnológicos cada vez más rápidos y constantes, las empresas se ven envueltas en una dinámica empresarial que les exige ser más competitivas, aumentar la productividad, desarrollar nuevos productos para poder tener ventaja competitiva o permanecer en el mercado; es por esto que se hace necesario la gestión del cambio; como una obligación innata de las áreas de gestión humana o talento humano en las organizaciones, porque es en esta dependencia donde se gestiona el motor principal de las empresas; las personas; antes de los noventa, las compañías eran relativamente estables y exitosas, los cambios se producían gradualmente con muy poca frecuencia; por esto este término no estaba tan arraigado en las empresas y no era necesario realizar una gestión para adaptarse a los cambios que tuviera, gestionar el cambio entonces implica contar con las herramientas adecuadas para que el crecimiento de la empresa vaya de la mano con el crecimiento del personal que la conforman; porque son las personas las que apoyan o se resisten a la iniciativa, son las que reciben los conocimientos técnicos para operar una nueva herramienta, son las que aceptan o se niegan a incorporar los hábitos y comportamientos requeridos para el cambio, y son quienes definen el éxito o fracaso del proceso.

### **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Con el objetivo de facilitar la comprensión del presente trabajo de grado se plantean a continuación las definiciones de algunos conceptos a tener en cuenta, dada su relevancia y coherencia con los procesos de gestión del cambio empresarial:

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Alfonso Gimon, lo define como “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional” (parr. 6) <sup>1</sup>

**FUERZAS INTERNAS:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc. parr. 72

**FUERZAS EXTERNAS:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. parr. <sup>3</sup>

**GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:** “El conjunto de acciones deliberadas y planeadas, encaminadas a liderar la transformación, fortalecimiento /o integración de los rasgos culturales deseables para la supervivencia y desempeño exitoso de una organización”<sup>4</sup>

**GESTIÓN DE CAMBIO:** “La gestión del cambio es el proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas involucradas sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados”<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

<sup>2</sup> Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

<sup>3</sup> Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

<sup>4</sup> ANZOLA, Morales, Olga Lucia y PUENTES, González, Miryam Celina, supervivencia y perdurabilidad organizacional-una aproximación. Universidad Externado de Colombia, octubre de 2005, Bogotá.

<sup>5</sup> Disponible en URL: <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/92>

**HÁBITOS:** “Son cualquier comportamiento repetido regularmente, que requiere de un pequeño o ningún raciocinio y es aprendido, más que innato”<sup>6</sup>. En otras palabras es cuando una persona hace algo de la misma manera, una y otra vez hasta que lo realiza automáticamente sin esfuerzo o planeación”

**COSTUMBRE:** “Se conoce como costumbres a todas aquellas acciones, prácticas y actividades que son parte de la tradición de una comunidad o sociedad y que están profundamente relacionadas con su identidad, con su carácter único y con su historia. Las costumbres de una sociedad son especiales y raramente se repiten con exactitud en otra comunidad, aunque la cercanía territorial puede hacer que algunos elementos de las mismas se compartan”<sup>7</sup>.

**RESISTENCIA AL CAMBIO:** Entendida como que el colaborador está consciente que debe dejar de hacer las cosas de la forma acostumbrada durante mucho tiempo y alterar las rutinas y hábitos con los que venía trabajando, para adaptarse a otros nuevos, al respecto sostiene Anthony Companys (s.f). “El hombre encuentra seguridad en los procesos mecánicos de la mente (...) Todos aquellos movimientos tanto físicos como psíquicos que le han salido bien, por los que la vida le ha resultado fácil, los repite una y otra vez porque en ellos no existen obstáculos. (parr. 7)

## **6.3 MARCO TEÓRICO**

### **6.3.1 Involucramiento de empleados en el cambio.**

Como lo menciona Paul Strebels (2004) en el capítulo “¿por qué los empleados se resisten al cambio?” del libro Gestión del cambio, p. 179, es importante que antes de realizar cualquier tipo de cambio en las organizaciones, se resuelvan preguntas como las siguientes que los empleados van a tener a la hora de comenzar cualquier proyecto de cambio:

---

<sup>6</sup>Disponible en URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/H%C3%A1bito\\_\(psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/H%C3%A1bito_(psicolog%C3%ADa))

<sup>7</sup>Disponible en URL: <http://www.definicionabc.com/social/costumbres.php>



- ✓ ¿Qué se supone que tengo que hacer para la empresa?
- ✓ ¿Qué ayuda tendré para hacer el trabajo?
- ✓ ¿Cómo y cuándo se valorará mi rendimiento, y de qué modo me informarán sobre ello?
- ✓ ¿Cuál será mi retribución y que relación guardará la retribución con la evaluación de mi rendimiento?
- ✓ ¿Qué grado de exigencia y compromiso me exige realmente mi trabajo?
- ✓ ¿Qué reconocimiento, recompensa económica o satisfacción de otro tipo recibiré por mi esfuerzo?
- ✓ ¿Merecen la pena las recompensas?
- ✓ ¿Son mis valores parecidos a los del resto de las persona de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las verdaderas reglas que determinan lo que consigue cada uno en la empresa?

Además de estas nuevas inquietudes, las autoras del presente trabajo, agregan un nuevo interrogante a tener en cuenta por los empleados de la empresa ¿Qué de lo que ya se tiene se quiere conservar?

De esta forma y por medio de las preguntas, la relación entre la congruencia de los mensajes de la empresa con los hechos, va a ir ligada a las necesidades y preocupaciones de los colaboradores, lo que permitirá entender más exactamente como llegar a la organización y de qué manera influir positivamente para alcanzar las metas propuestas con el cambio.

### **6.3.2 Construir la visión de su empresa.**

Dentro del cambio que viven las empresas en su constante procedimiento se evidencia una estrategia, que es la de construir la visión de su empresa, es importante tener en cuenta a la hora de establecer o construir la visión de una organización que “las empresas que disfrutan de un éxito duradero tienen unos

valores esenciales y un objetivo esencial, que permanecen invariables mientras que sus estrategias y sus prácticas empresariales se adaptan incesantemente a un mundo cambiante” (James C. Collins & Jerry I. Porras, 2004, p.32)

Según lo mencionan los autores, la palabra Visión ha sido muy utilizada pero ha sido poco comprendida, sin embargo las grandes empresas tienen estructurado que es la visión, que es lo que quieren hacer y a donde quieren llegar, esto permite la gestión acorde de un proceso de cambio, el cual los líderes que la conforman tienen la capacidad de desarrollarla, en este caso fundamentada y constituida.

De esta manera los autores plantean ejemplos de varias empresas que poseen valores y objetivos esenciales a la luz de un proceso de adaptación a los cambios constantes que se presentan en ellas; empresas que han alcanzado resultados excepcionales a través de estos principios y valores que propenden por obtener cada vez mejores resultados.

Además estos autores plantean que “Las empresas verdaderamente superiores comprenden la diferencia que existe entre lo que no debe cambiar nunca y lo que puede ser susceptible de cambio, entre lo que es genuinamente intocable y lo que no lo es” (Collins et al. 2004, p.33)

Las empresas a medida que van avanzando en sus métodos van adquiriendo el conocimiento y la diferencia en que se puede cambiar y que no, relacionado así mismo con la construcción de la visión, teniendo claro este concepto se definiría la razón de ser del cambio a realizar y el futuro hacia donde se quiere llegar, el progreso que quiere la empresa para sus empleados, el cual estos se constituyen como el pilar fundamental de la organización.

Para orientar el tema de construcción de la visión relaciona al cambio se plantea una visión concebida, en la cual está compuesta por dos componentes: la ideología esencial y el futuro imaginado.

Se define la ideología esencial como “el carácter duradero de una organización: una identidad coherente, que va más allá de los ciclos vitales de producto o mercado, de los avances tecnológicos, de las modas de gestión y de los lideres individuales”; el futuro imaginado es “lo que queremos llegar a ser, lo que queremos alcanzar, lo que queremos crear; algo cuya obtención requerirá un cambio sustancial y un gran progreso” (Collins et al. 2004, p.35)

Los autores en esta definición, relaciona la importancia de conocer hacia dónde va, los principios que la rigen, el saber y razón de ser, esto permite tomar las medidas acordes y necesarias sobre lo que se desea cambiar, lo que pasa, se queda y lo que continua su trayecto, adicional está relacionado al ser de la empresa, basado en aportes significativos de las personas que la conforman, empresas visionarias con elementos altamente establecidos que han guiado al éxito y a la dedicación constante, al compromiso y a tener en cuenta la parte humana de los integrantes que la conforman, promoviendo así el bienestar de la humanidad.

Los autores plantean que para tener una visión eficaz en las organizaciones es vital la incorporación de 2 componentes los cuales son: los valores esenciales y el propósito esencial:

**VALORES ESENCIALES:** Enmarcados en principios en donde diversas organizaciones a través del tiempo ha desarrollado o ha transmitido por medio de sus productos, valores que identifican a organizaciones con éxito y que tienen en cuenta al personal que lo conforma.

**EL PROPÓSITO ESENCIAL:** Dentro de este propósito se habla de “la razón de ser de la organización Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la empresa” (Collins et al. 2004, p.41). El propósito por el cual se motivan los miembros de la organización, esos objetivos por los cuales se propende por el cumplimiento de la razón de ser

### **6.3.3 Principales barreras para el éxito en procesos de cambio, <sup>8</sup>**

Las principales causas, directamente relacionadas con la preparación al cambio de las personas, es importante tener la visibilidad de estas ya que son posibles motivos por los que pueda fracasar un proyecto de cambio dentro de la organización:

- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Apoyo insuficiente de la Dirección
- ✓ Expectativas poco realistas
- ✓ Mala gestión o gerencia del proyecto
- ✓ Caso de negocio poco convincente
- ✓ El equipo carece de las habilidades
- ✓ Alcance indefinido y poco claro
- ✓ Ningún plan de administración del cambio
- ✓ Carencia de enfoque de proceso
- ✓ Perspectiva no integrada del proyecto

### **6.3.4 Proceso de adopción de cambio.**

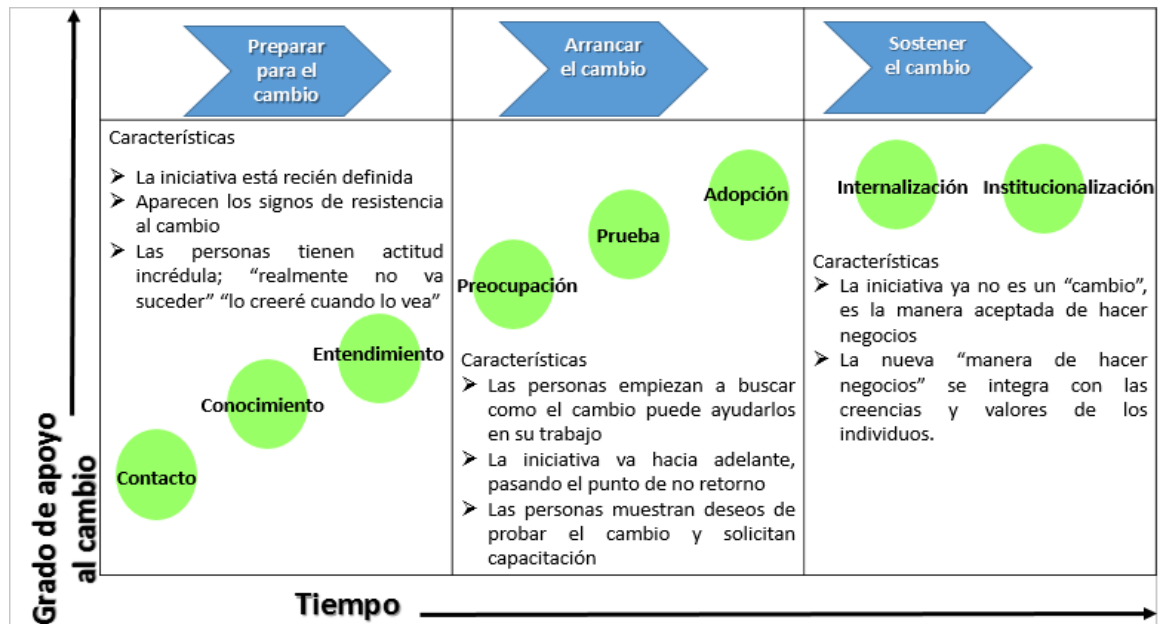
El proceso de adopción de cambio se explica en la figura 1: en el eje “y”, se puede ver, el grado de apoyo al cambio; y en el eje “x”, el tiempo con sus etapas, que van

---

<sup>8</sup>Tomado de un estudio realizado por la firma consultora suiza Deloitte and Touche. No se conoce la muestra, ni el lugar donde fue aplicado.

desde la preparación al cambio, pasa por arrancar el cambio y termina en el sostenimiento del mismo; también se detallan las características que contiene cada etapa. Figura 1 el proceso de la adopción del cambio

Figura 1: Modelo proceso de adopción del cambio



Fuente: Tomado de SAP Andina, empresa que provee esta solución de negocio en Colombia

### 6.3.5 Comunicación y cambio.

La importancia que tiene la comunicación en la gestión del cambio, Como lo menciona John Jairo Arboleda Medina, en su texto Avances de la Gestión Humana y Organizaciones No. 3 (2006), "La comunicación es una variable fundamental para facilitar el cambio y ganar adeptos al proceso" (p. 15), con ellas las personas se cuestionan si deben o no adaptarse a nuevos comportamientos, sirve para prepararlos frente al cambio cultural que se da en sus empresas.

Es común encontrar testimonios de directivos que afirman que en algunos casos la comunicación no logra cubrir el primer nivel de la organización, sabiendo de antemano que es vital asegurar que los mensajes lleguen a toda la empresa, en

otros casos, se generan comunicados superficiales, muy generales, o muy técnicos que no le aportan mucho a las necesidades de comunicación de las personas en las empresas; también es común descubrir exceso de difusión del cambio, saturando y contaminando los medios de comunicación de la compañía.

Como lo afirma Arboleda (2006), estos testimonios permiten considerar que la gran responsabilidad que tiene gestión del cambio en el tema de las comunicaciones es trabajar en el diseño de una estrategia que contemple tanto la cobertura, la extensión y el contenido de los mensajes, la frecuencia de las emisiones, la segmentación de públicos, entre otras, que aseguren la efectividad de las comunicaciones en el proceso de cambio. Pero la ejecución de este tipo de estrategias sólo es efectiva si hace seguimiento y control. Dejar este tipo de iniciativas sueltas, conducen inevitablemente al fracaso.

Si existe una inadecuada comunicación, se crea una brecha entre la necesidad y el entendimiento del por qué es necesario el cambio, sumado a la falta de credibilidad que los empleados le dan a sus líderes y a la insatisfacción de las expectativas con respecto a lo que el proyecto logra.

Todo lo anterior se redunda en la importancia de implementar una estrategia de comunicación como parte vital del proyecto, así se pueden mitigar resistencias y malestares desarrollados en estos procesos y promover el sentido de la urgencia de estas iniciativas en las organizaciones.

#### **6.3.6 Bloqueo de obstáculos.**

Luego que el equipo, que está gestionando el cambio, tenga la estrategia de comunicación y los planes de acción; debe realizar actividades que le aseguren que un gran porcentaje de empleados, de la organización, se involucren con el

cambio; para ello debe, detectar y manejar los obstáculos que puedan impedir realizar el cambio que necesita la empresa de la siguiente manera:

- ✓ Identificar y bloquear los obstáculos que se puedan presentar por los cambios generados en la estructura organizacional (nuevos roles y responsabilidades, relaciones difíciles, pérdida de poder, resistencia, falta de apoyo, entre otros)
- ✓ Identificar y bloquear los obstáculos propios de la transición a un enfoque administrativo orientado por procesos. (poca destreza en el desempeño de nuevas funciones, necesidad de adquirir o reforzar nuevas habilidades organizacionales, relaciones difíciles, conflictos, etc.)
- ✓ Identificar y bloquear los obstáculos propios de la transición a la nueva infraestructura tecnológica (necesidad de adquirir o reforzar nuevas habilidades técnicas, falta de recursos, etc.)<sup>9</sup>

### **6.3.7 Habilidades y herramientas para el cambio.**

Generar procesos de cambio dentro de la organización implica la necesidad de tener desarrollo de habilidades y la implementación de herramientas que permitan tener un proceso exitoso, en la tabla 1 se hace referencia de las habilidades y herramientas de gestión del cambio.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Tomado del libro Avances de Gestión Humana y Organizaciones No. 3 p.16

<sup>10</sup>Duck, Jeanie Daniel (2004) *Gestión del Cambio*, Capítulo “*Gestionar el Cambio*”, Buenos Aires, Argentina: *Harvard Business Review*. Editorial Planeta, p.73

Tabla 1: Herramientas y Habilidades para el cambio

<b>Habilidades para el cambio</b>	<b>Herramientas para el cambio</b>
<p>Trabajo en equipo: Trabajar con un conjunto de relaciones, no de manera aislada. Todas las personas dentro de la organización que estén en frente del cambio deben estar enfocadas y alineadas en un mismo objetivo común.</p>	<p>Herramienta TMT: (Equipo de gestión de la transición), como lo menciona Jeanie Daniel Duck “TMT es un grupo de líderes de la empresa, dependientes del director ejecutivo, que dedican todo su tiempo y energía a gestionar el proceso de cambio, para esto es importante la conversación entre las personas que dirigen el cambio y las que suponen que tienen que poner en práctica las nuevas estrategias.</p> <p>El grupo de TMT tiene 8 objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el contexto del cambio y facilitar la orientación.</li> <li>2. Estimular la conversación.</li> <li>3. Facilitar unos recursos adecuados.</li> <li>4. Coordinar y alinear proyectos</li> <li>5. Asegurar la congruencia de los mensajes, las actividades, las políticas y los comportamientos.</li> <li>6. Ofrecer oportunidades para la creación conjunta.</li> <li>7. Anticipar, identificar y afrontar los problemas del personal.</li> <li>8. Preparar la mesa crítica.</li> </ol>



Habilidades para el cambio	Herramientas para el cambio
Influencia: Conseguir que el personal acepte la nueva visión de la empresa, empezando por los equipos de liderazgo	Potencializar sistemas de apoyo además de recursos humanos como por ejemplo: educación, cultura, tecnología
Inteligencia emocional: Entender las necesidades de las personas y sus miedos en cuanto al cambio.	
Generar confianza – Liderazgo que se base en previsibilidad y capacidad esto ayuda a que las personas logren saber que pueden esperar y cómo enfrentarse a ello.	

### 6.3.8 Modelos para la gestión eficaz del cambio organizativo.

Gracias a los investigadores en el área de administración y principalmente en lo referente a las organizaciones y sus procesos de cambio, se tienen modelos de cambio organizacional que sirven de guía para hacer cambios fundamentales y permiten conducir de manera efectiva las variables y factores que en él intervienen. Todos los modelos están conformados por etapas claramente relacionadas unas con otras, de lo que se concluye que el cambio es un proceso que aunque flexible debe ser ordenado y consecutivo.

Algunos modelos más aplicados son:

- ✓ Modelo de Nolan
- ✓ El proceso de las ocho etapas para dar origen al cambio de John Kotter
- ✓ El modelo de cambio de Kurt Lewin
- ✓ El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley
- ✓ El modelo de investigación de las actuaciones de Lewin y Collier

- ✓ La dinámica de cambios exitosos de las organizaciones de Larry E, Greiner

Estos modelos guardan similitudes y el objetivo de cada uno de ellos es facilitar la gestión del cambio. Todos los autores coinciden en que el cambio se logra involucrando a las personas que afecta y conduciéndolas a que se apropien de este; y así los procesos de cambio serán exitosos, no por cambiar estructuras, procesos o tecnologías, sino por cambiar y arraigar nuevos comportamientos y valores que respondan a esas mejoras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se explicarán dos de los modelos antes mencionados; Modelo de Nolan y el modelo de las ocho etapas de John Kotter; para tener como base dichos planteamientos en el desarrollo de este trabajo de grado.

**6.3.8.1 Modelo de Nolan** Este modelo es presentado por Cyrs Gibson y Richard Nolan, concentrándose en la tecnología de los ordenadores a gran escala y en el desarrollo en los departamentos de proceso de datos centralizados, se señalaron cuatro etapas en la asimilación de la tecnología de la información diferente, en estas fases se observan: la secuencia desde que se inicia el proyecto con la inversión, siguen con el aprendizaje de la tecnología y adaptación, luego con el control de la gestión y adaptación, luego con el control de la gestión y racionalización, hasta llegar a una fase de madurez y difusión generalizada de la tecnología.

- ✓ **Fase I Inversión/proyecto de la nueva tecnología:** Comienza con una decisión de invertir en una tecnología nueva (para la empresa), lo que conlleva a un tratamiento de la información, uno o más esfuerzos complementarios para el desarrollo, además un entrenamiento inicial a las personas, en esta fase hay una gran incertidumbre y además un considerable aprendizaje, los posibles fracasos de esta fase se dan por

ejemplo: quiebra del proveedor, descubrimiento de que la tecnología no es adecuada para la empresa, o poca participación del usuario, lo que lleva a un estancamiento que da lugar normalmente a un retraso de dos años antes de que se intenten de nuevo inversiones en esta tecnología. Generalmente las empresas estancadas en esta situación acaban comprando más servicios de una tecnología que les fuera familiar. Llegan a ser relativamente expertos en adaptar esta tecnología a su aplicación pero también vulnerables a quedar anticuados.

- ✓ **Fase 2 Aprendizaje de la tecnología y adaptación:** En esta fase se debe aprender cómo adaptar la nueva tecnología a unas determinadas tareas, se tienden a presentar problemas de planificación, aunque no se caracterizan por grandes problemas técnicos; si se dirige de manera adaptativa que permita a los mandos captar, desarrollar y clarificar nuevos conocimientos de cómo dicha tecnología podría ser más provechosa, la empresa puede continuar en la siguiente fase, de lo contrario pasa al estancamiento por ejemplo: el fracaso en aprender de las primeras aplicaciones y en difundir con eficacia este aprendizaje.
  
- ✓ **Fase 3 Racionalización / control de gestión:** Cuando se está en esta fase, se analizan los diversos aspectos del ciclo de vida del proyecto, las funciones del usuario, se tiene un cambio importante en el enfoque de la organización para la tecnología, porque se desarrollan controles precisos que guían el diseño e implantación de los sistemas que se van a utilizar.

El fracaso de esta fase radica en si se tienen controles excesivos que inhiben la ampliación económicamente rentable del uso de la tecnología y que además hacen que se pierda capacidad y entusiasmo por la innovación y el cambio respecto a su tecnología, desanimando a los usuarios, el exceso de control impide el crecimiento lógico.

- ✓ **Fase 4 Madurez/ difusión generalizada de la nueva tecnología:** Esta es la fase final, aquí las empresas recogen la experiencia conseguida en la división operativa y extienden su empleo a toda la firma; en cuestiones tecnológicas las organizaciones, siempre deben estar dispuestas a cambiar porque cada día aparecen nuevas aplicaciones que exigen reemplazar o reorganizar las antiguas y en cada momento debe adaptar diferentes enfoques para gestionar y asimilar cada una de ellas, a medida que cada una se encuentra en una fase diferente.

**6.3.8.2 Modelo de las ocho etapas de John Kotter** Para hablar de gestión del cambio dentro de las organizaciones es necesario tener en cuenta la importancia de hacerlo adecuadamente, ya que este es un proceso que debe pasar por varias etapas que en conjunto requieren un periodo prolongado de tiempo, John P. Kotter (2004) afirma que las organizaciones se deben tener en cuenta las siguientes 8 etapas:

- ✓ **Etapas 1. Crear una sensación de urgencia:** Esto hace referencia a la importancia de trabajar en temas como la comunicación, el liderazgo y un adecuado sistema de gestión del cambio que son tan fundamentales al interior de las organizaciones; para generar este cambio es importante: Incluir dentro de la gestión del cambio a líderes que sean fuertes e influyentes en la organización, la inclusión de estos líderes permite que el nivel de motivación y expectativa sean manejados de manera adecuada, lo que engancha a los empleados en la posición de cambio que enfrenta la empresa y es más posible que se unan y apoyen la necesidad o decisión de la organización.

Kotter, menciona que “Un grado de urgencia suficientemente alto para que el cambio será exitoso es cuando alrededor del 75% de los directivos de la

empresa están sinceramente convencidos de que seguir actuando de la misma forma que siempre es completamente inaceptable. Si no se alcanza esta proporción, más adelante se pueden producir problemas bastante serios en el proceso”

- ✓ **Etapa 2 No crear una coalición de dirección suficientemente poderosa:** Este elemento busca que se logre organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos del cambio, de esta manera las personas de la organización identifican los esfuerzos e interés de la empresa por incluirlos y así estos pueden ayudar a que el cambio sea más fácilmente aceptado por todos, animar a este grupo de personas a que trabaje en equipo puede lograr excelentes resultados.
- ✓ **Etapa 3 Crear una visión:** Para esto es sumamente importante que por medio de la visión creada para la organización se dirijan los logros del cambio, esto permite realizar un esfuerzo no aislado sino en conjunto en donde todas las personas tienen la oportunidad de ver la estrategia que se tiene para el cambio y por lo tanto permitir que se sientan más motivados por este.
- ✓ **Etapa 4 Comunicar la visión:** Luego de haber creado una visión es importante generar un plan de comunicación que llegue a todos los empleados sin importar el nivel que tengan dentro de la organización, con esto se puede asegurar que el 100% de las personas que se verán involucradas en el cambio están enteradas del proceso que se va a seguir, las metas y logros que se quieren lograr con el mismo.
- ✓ **Etapa 5 Potenciar a otros para poner en práctica la visión:** Para esto es necesario evaluar cuáles son los obstáculos que se interponen en la

generación del cambio y realizar planes de acción que sean alcanzables en el corto y largo plazo para eliminarlos.

Las organizaciones deben romper paradigmas y salirse de lo denominado la zona de confort para poder afrontar los cambios y llegar a ellos con la fuerza necesaria para alcanzar la visión propuesta anteriormente que implica salirse de lo tradicional.

- ✓ **Etapa 6 Planificar la obtención del éxito a corto plazo:** Jhon Kotter menciona 3 elementos importantes de este punto: “Planificar mejoras visibles de los resultados, obtener dichas mejoras, reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mejoras”; Estos tres elementos permiten que los empleados confíen en el cambio y logren ver la importancia de este.
  
- ✓ **Etapa 7 Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía:** Luego de haber logrado alcanzar victorias tempranas en el camino hacia el cambio es importante que se aproveche el momento de credibilidad de los empleados y se cambien los sistemas que sean necesarios, hacerlo en este momento genera la posibilidad de involucrar activamente a los empleados, por ejemplo contratándolos o ascendiéndolos para que pongan en práctica la visión.
  
- ✓ **Etapa 8 Institucionalizar nuevos métodos:** Se debe incorporar el cambio en la cultura organizacional de la empresa, esto ayuda a darle una continuidad al cambio que se generó y permite que las generaciones nuevas de líderes que ingresan puedan tener una visión general y personifiquen los ideales.

## 7. MARCO METODOLÓGICO

### 7.1 METODOLOGÍA

- Analítico descriptivo

### 7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR

- Análisis y síntesis

### 7.3 MÉTODO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS A EMPLEAR
<p><b>Objetivo específico 1:</b> Identificar a través de la revisión de literatura, las barreras que pueden anteponerse para la adopción de un proceso de cambio en las organizaciones.</p> <p><b>Objetivo específico 2:</b> Definir la forma como funciona el proceso de gestión del cambio, identificando los elementos del proceso para llevarlo a cabo.</p>	<p>Para el cumplimiento de los objetivos específicos se realizará un trabajo basado en: buscar, recolectar y analizar información en libros, artículos de revistas especializadas y documentos de internet para realizar una comprensión más detallada que permita a entender todos los aspectos determinantes de la gestión del cambio en las organizaciones.</p>	<p>Matriz de correlación- como un árbol de objetivos o de categorías Guía para emplear estructura Manual</p>

## **8. IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS**

### **8.1 ¿QUÉ SON LAS BARRERAS PARA EL CAMBIO?**

Las barreras para el cambio son aquellos inconvenientes que interfieren en una organización, haciendo difíciles las iniciativas de modificaciones al hacer diario o la cultura, lo que impide una evolución o desarrollo de la misma de manera competitiva con su entorno o que le dificulta salir adelante; estas barreras están asociadas directamente con las personas quien son los principales ejecutores de las tareas y quienes son el motor principal de cualquier organización

Según el autor Carlos A. Mora (2009), manifiesta que las barreras se dan de acuerdo a cada empresa, cada una de estas, presenta sus propias barreras o limitaciones, así mismo difiere en las empresas públicas de las privadas, ya que algunas entidades hacen más difícil y complejo la aplicación dependiendo además de las personas que la conforman, es decir varios empleados muestran resistencia al cambio a través de sus emociones y personalidad el cual se refleja en la ejecución de los diversos procesos de la misma. De igual manera otra de las barreras a las cuales se lucha en las empresas son los altos costos de estos procesos y la desconfianza que genera en los resultados de los cambios que se forjen.<sup>11</sup>

### **8.2 NATURALEZA DE LAS BARRERAS**

Las barreras para el cambio son inherentes al cambio mismo, pero estas se agudizan en las personas cuando realmente no se conocen los beneficios que traerá, no se ve la necesidad de cambiar o se está en un estado de conformidad

---

<sup>11</sup> Disponible en URL: <http://www.grandespymes.com.ar/2009/07/04/dificultades-y-barreras-para-el-cambio/>



que no lo amerita; no es del todo cierto que los seres humanos, por naturaleza, se resistan a los cambios, pero si es muy probable que se opongan a aquellos que les genera incertidumbre en el futuro y que sean impuestos de manera imperativa hace que se genere una sensación de rechazo innata en el ser humano.

### **8.3 TIPO DE BARRERAS**

Tal como se afirma Arboleda (2006), las barreras que involucran a las personas son las siguientes (p.4):

- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Apoyo insuficiente de la Dirección
- ✓ Expectativas poco realistas
- ✓ Mala gestión o gerencia del proyecto
- ✓ Caso de negocio poco convincente
- ✓ El equipo carece de las habilidades
- ✓ Alcance indefinido y poco claro
- ✓ Ningún plan de administración del cambio
- ✓ Carencia de enfoque de proceso
- ✓ Perspectiva no integrada del proyecto

Adicional a las anteriormente descritas se muestran unas posibles actitudes frente al cambio y el comportamiento resultante de acuerdo a Roberto Rivera (2002), el cual es importante tenerlas en cuenta, ya que la resistencia al cambio que se presenta en las organizaciones resulta de múltiples fuentes y hay que tener en cuenta igualmente que no sólo se identifican en las personas sino en la metodología y estructura de las organizaciones, he aquí la importancia de que el

gerente y los empleados logren la comprensión de las razones por las cuales se están presentando este tipo de barreras.<sup>12</sup>

Tabla 2: Información relacionada a tipos de barreras en las organizaciones

<b>INFORMACIÓN RELACIONADA A TIPOS DE BARRERAS EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y apoyo entusiasta</li> <li>• Cooperación bajo presencia del jefe</li> <li>• Aceptación</li> <li>• Resignación pasiva</li> </ul>
Indiferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiferencia</li> <li>• Pérdida de interés en el trabajo</li> <li>• Apatía</li> <li>• Sólo hace lo que se le solicita</li> <li>• Comportamiento regresivo</li> </ul>
Resistencia Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aprendizaje</li> <li>• Protestas</li> <li>• Sigue estrictamente las reglas</li> <li>• Hace lo mínimo posible</li> </ul>
Resistencia activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasa o retarda el trabajo</li> <li>• Alejamiento personal</li> <li>• Comete errores</li> <li>• Deterioro o desperdicio</li> <li>• Sabotaje deliberado</li> </ul>

Fuente: Disponible en URL: <http://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-en-equipos-de-trabajo/>

<sup>12</sup> Disponible en URL: <http://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-en-equipos-de-trabajo/>

#### **8.4 IMPLICACIONES DE LAS BARRERAS**

Las resistencias al cambio se evidencian en las personas cuando, se niegan a lo que se está intentando cambiar, se oponen a la iniciativa, se apegan a lo que ya está estipulado y dominan, tienen miedo a perder poder, optan por hacer lento su día a día, se quejan constantemente, juzgan y objetan o algunos terminan pidiendo traslados o renunciando a su cargo.

Las barreras que tienen que ver con la Dirección de la Organización, cuando: los mismos líderes no están convencidos con el cambio, no realizan un acompañamiento a sus colaboradores para que se adapten al mismo, cuando los cambios se pretenden hacer sin involucrar a los empleados que directamente van a estar afectados, cuando los líderes no son transparentes con sus colaboradores, cuando por experiencias pasadas de gestión de cambio, los directivos pierden credibilidad con sus empleados, cuando el mal clima y una cultura débil hacen que sea más difícil implementarlo.

Todas estas barreras hacen que la empresa incurra en altos costos, sea menos productiva y competitiva, pierda credibilidad y confianza, que su clima se vea afectado, entre otros aspectos.

## **9. PROCESO HACIA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

### **9.1 ELEMENTOS CLAVES**

Los elementos primordiales a tener en cuenta en la gestión del cambio son:

- ✓ Entendimiento de la naturaleza del cambio
- ✓ Contar con líderes que gestionen adecuadamente el cambio
- ✓ Involucrar al factor humano en el cambio
- ✓ Comunicación efectiva del cambio
- ✓ Administrar las barreras que presenta el cambio
- ✓ Proceso de adopción al cambio
- ✓ Proceso de adaptación

### **9.2 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN COMO PILARES DEL PROCESO HACIA EL CAMBIO**

Gestionar el cambio es una labor que le compete a los directivos de la organización, porque son ellos los que deben dirigirla hacia el futuro; son quienes deben tener claro cuáles son las competencias, las aptitudes, la tecnología, el entorno y las características que tiene su compañía con respecto a las demás.

El área de gestión humana es un facilitador del cambio, pero los actores principales son los líderes de los equipos y sus empleados; de ahí que los gestores del cambio deben tener en cuenta:

- ✓ Estudiar muy bien que el cambio que se quiere realizar si traerá beneficios para la empresa y sus colaboradores
- ✓ Estar convencidos del cambio y transmitirle esto a los empleados
- ✓ Diseñar muy bien las diferentes fases
- ✓ Asumir que el cambio está ligado directamente a las personas y por tanto no puede ser una actividad mecánica y burocrática

- ✓ Realizar un acompañamiento a los empleados en el proceso del cambio hasta la adaptación total del mismo
- ✓ Los cambios deben ser impulsados como una oportunidad para progresar y no de manera impositiva a los empleados
- ✓ Y por último y no menos importante realizar un adecuado plan de comunicaciones esto es:
  - Explicar detalladamente a sus colaboradores los motivos para realizar el cambio
  - Lograr un entendimiento organizacional frente a ese cambio
  - Tomar conciencia de que pasa si no se hace el cambio
  - Mantener enterados a todos de los avances y logros con el cambio

Los líderes de las organizaciones se podrían apoyar desde el análisis y resolución de dificultades y/o problemas centrándose en las emociones y sentimientos de cada una de las partes (preocupaciones, temores, las necesidades, y los deseos que son la fuente de motivación), el objetivo de la participación es lograr un resultado que sea satisfactorio y beneficie a todas las partes el cual genere un ambiente de aprendizaje y crecimiento a nivel personal y laboral, en el que cada cual pone de su parte para que todo salga de la mejor manera.

Es de suma importancia entonces el papel del líder en este proceso ya que contribuye a que sus equipos avancen y empiecen a adaptarse a los nuevos cambios, así mismo la comunicación debe ser una fuente de apoyo constante y que este permita reconocer los procesos de transformación y las emociones que esto conlleva.

Se ha visto o escuchado experiencias que los procesos de cambio en varias empresas no son vistos de manera positiva, esto podría estar relacionado a las malas estrategias utilizadas por los líderes o no tienen una escucha y comunicación activa con sus equipos de trabajo, además el líder que se interese

por las emociones de los empleados, por los intereses y por los proyectos a futuro, sin embargo algunos líderes enfatizan más en atacar el problema o en solucionar los problemas que le genera el día a día dejando a un lado las partes fundamentales para que se logre un adecuado cambio que son los seres humanos y porque son humanos requieren de la mayor orientación y seguimiento para la creación del espacio de confianza, el cual es un requisito indispensable para lograr un ambiente laboral agradable y que permita además motivación para la adaptación al proceso de cambio en la que está la organización en su momento.<sup>13</sup>

---

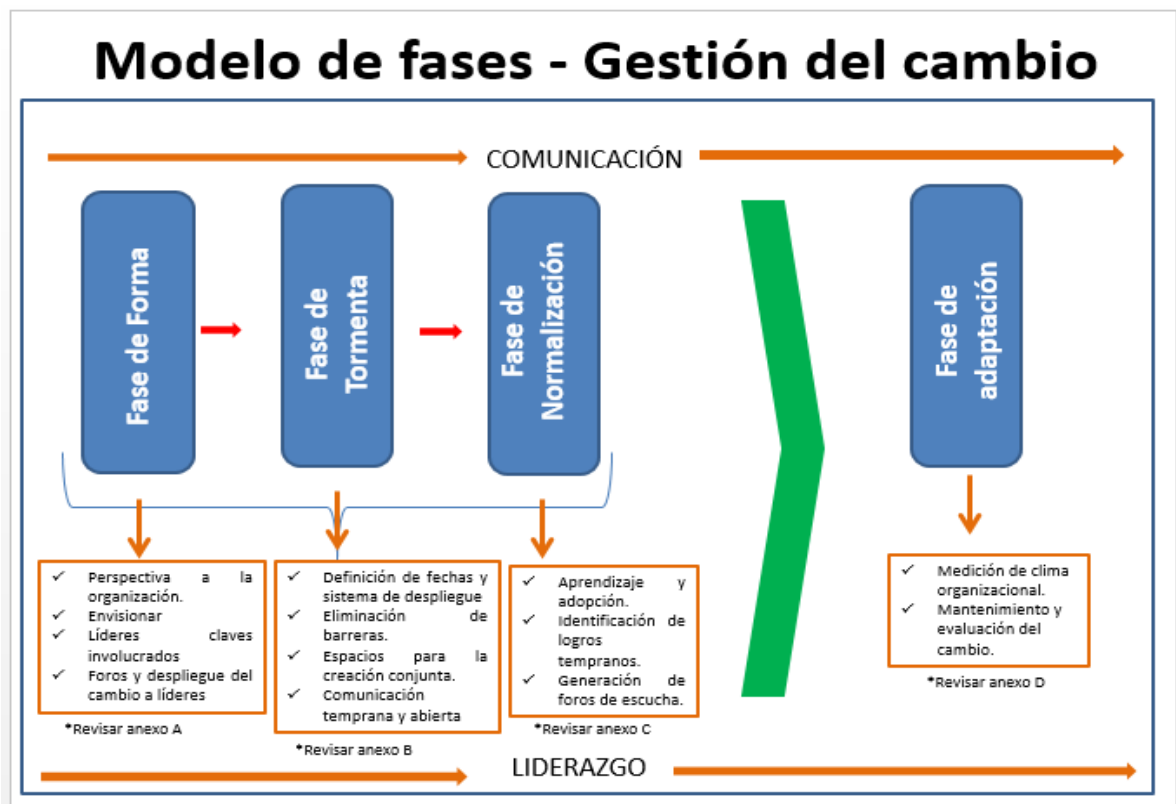
<sup>13</sup> Disponible en URL:

[tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf](https://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf)

## 10. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Se propone una sumatoria de variables que tienen que ver con los factores relacionados a la gestión del cambio, para esto las autoras exponen un modelo de fases en el cual podrán encontrar una guía al momento de hacer procesos de cambio.

Figura 2: Modelo de fases



### 10.1 FASE DE FORMA

Esta fase en administración se podría entender como la planeación para gestionar el cambio y los elementos importantes de ella serían. Ver Anexo A.

### **10.1.1 Perspectiva de la organización**

En esta parte de la fase la idea es darle una perspectiva a la organización del cambio, una manera sencilla de comenzar a gestionarlo, es contestar estos interrogantes: ¿Por qué se debe realizar? ¿Qué sucede si no se realiza? ¿El cambio aporta al resultado del negocio? ¿Qué le sucederá a los procesos con el cambio? ¿Cómo impactará esto a las personas? ¿Lo que se va a transformar dará beneficios colectivos o individuales?...Con las respuestas a estas preguntas se debe llegar a la conclusión que el cambio es estrictamente necesario, que se tiene pleno convencimiento que lo que se va a transformar y que el resultado apuntará al beneficio colectivo de la organización y a su objeto social, si el cambio es un simple capricho de un líder y este no tendrá un impacto positivo en la empresa, es mejor desistir de él y evitar generar malestares al interior de la organización. De esta fase sale la iniciativa del cambio, con sus objetivos, actividades.

### **10.1.2 Envisionar a la organización:**

El cambio puede ser impulsado por factores endógenos y exógenos, generalmente afecta a los procesos, procedimientos, herramientas, métodos, cultura, clima y especialmente impacta al talento humano que ejecuta la tarea, por tanto es a las personas a las que se le debe gestionar el cambio, logrando encontrar el beneficio para los empleados con este, de esta manera es más fácil que entiendan el porqué del cambio y del esfuerzo que deberán hacer para adaptarse; tal como se expresa en el marco teórico involucrar a los empleados es un elemento que no se puede obviar en la gestión del cambio, se hace necesario explicarles las razones del mismo para evitar la incertidumbre, darles a conocer cuál sería el escenario de no efectuarse el cambio, motivarlos para poder que se sensibilicen con lo que se pretende cambiar y no imponerles el cambio para que no se resistan.



### 10.1.3 Involucramiento temprano del liderazgo

- **Líderes claves involucrados:** Dentro de las empresas, es de vital importancia que el grupo de líderes que guían la organización, tengan un conocimiento específico y detallado del cambio ya que serán ellos los aliados estratégicos a la hora de generarlo; pero también es clave que los líderes carismáticos, aquellos que tienen influencia sobre grupos de personas en la organización, sean los primeros en conocerlo; el cambio puede ser liderado por cualquier directivo de la empresa y gestionado por él mismo, con el acompañamiento de gestión humana.

Las características de los líderes para un éxito en la gestión del cambio es que muevan iniciativas, que generen confianza en los empleados, que tengan credibilidad con ellos, que motiven al cambio y den ejemplo con su hacer, que acompañen en el proceso y hagan seguimiento, que reconozcan habilidades en los otros y sepa acomodarlas para lograr sinergias importantes y vitales de trabajo en equipo y la más importante que estén convencidos con el cambio a realizar y defiendan ante cualquier oposición la transformación esperada.

### 10.1.4 Foros y despliegue del cambio a líderes

Hay 2 tipos de foros que se recomienda utilizar para lograr el cambio:

- ✓ **Foro con todo el equipo de liderazgo**, en esta instancia la idea es realizar una reunión con todos los líderes de la organización, aquí es importante definir previamente temas como: Importancia del cambio, beneficio del cambio tanto para la organización, como a nivel interno para los empleados, en caso de que sea un cambio no positivo para los empleados es importante tener determinada una estrategia en donde se exponga el interés de la organización por que el cambio sea lo más transparente posible.

- ✓ **Foro líderes del equipo directo de trabajo:** a esta reunión es importante que asistan gerentes de las áreas, personal de gestión humana, más los líderes que les reportan, la clave de esta reunión es permitir que se resuelvan dudas, temores, inseguridades en cuanto al cambio y que de esta forma se logren eliminar barreras para que cuando se le despliegue la información al resto de la organización los líderes se encuentren seguros y enfocados en la necesidad del cambio.

## **10.2 FASE DE TORMENTA**

Elementos importantes de la fase:

### **10.2.1 Definición de fechas y sistema de despliegue.**

Antes de realizar cualquier cambio en la organización es necesario tener un plan definido con las fechas, espacios, personas involucradas; de esta forma se evita olvidar partes del proceso que son fundamentales y la organización percibe, no sólo un proceso más organizado sino también el sentido de urgencia del cambio.

Se sugiere la implementación de la tabla del anexo B “Cronograma para el Desarrollo e Implementación del Cambio”, en donde se describe la fase, la actividad, las acciones, el dueño del proceso y se agenda por semanas durante siete meses.

### **10.2.2 Eliminación de barreras.**

Siempre existirán barreras para realizar el cambio, pero corresponde a los líderes gestionarlo de manera efectiva y eficaz para que la organización pueda evolucionar, ser competitiva y capaz de adaptarse al entorno que la rodea.

Y ¿cómo se eliminan o se administran estas barreras?

- ✓ Dando a conocer los beneficios que traerá el cambio, para brindar seguridad y eliminar en gran parte la incertidumbre
- ✓ Motivar la necesidad del cambio, despertar el deseo de cambiar, los seres humanos no se resisten a la evolución y al mejoramiento de su quehacer, se resisten a aquello en lo que no cree o les genera temor.
- ✓ Involucrar a las personas para que la iniciativa de cambio no sea de manera autoritaria, entender la emocionalidad de los empleados, ser muy asertivos con las palabras utilizadas; cuando se comunica con frases imperativas, se generan resistencia al cambio.

### **10.2.3 Generación de oportunidades para la creación conjunta de ideas, soluciones y herramientas para la gestión del cambio.**

Cuando se hace un involucramiento temprano de la organización al cambio, es más viable que en los momentos de angustia de la organización haya una visión confiable de la que todos son parte, por lo que se cree en el cambio y en sus beneficios a corto y largo plazo.

La gerencia de las organizaciones no necesariamente tienen un amplio conocimiento de las necesidades de los empleados en cuanto al cambio, por esto es necesario que sean ellos mismos quienes expresen sus necesidades y plantear un cambio que no afecte esto de manera drástica.

Tal como se expresa en el marco teórico, dentro de las habilidades para realizar el cambio, está la de trabajar en equipo, todos enfocados bajo un mismo objetivo y jalonando para que este se logre, lo que asegurará cambios positivos y necesarios en las empresas para que puedan continuar compitiendo el mercado.

Dicho lo anterior en esta fase debe formarse un equipo interdisciplinario que gestione el cambio de manera efectiva al interior de la organización en donde se

involucren no solo a los líderes sino a los empleados que se verán afectados con los cambios que se quieren proponer.

#### **10.2.4 Estimulación de la comunicación abierta y transparente.**

Generación de foros de comunicación para permitir que la organización exprese las posibles angustias y miedos que tenga con respecto al cambio, de esta forma se eliminan los comentarios de pasillo y los empleados pueden sentir la disposición de la empresa para hacer un cambio que no afecte a los empleados, en caso de que los afecte, es necesario hacer el impacto lo menos traumático posible.

En este punto es clave, evitar los vacíos de información, para que los empleados no sientan que los Directivos están conspirando en su contra, la comunicación efectiva moviliza el entendimiento, despierta la emoción y afianza el compromiso con el cambio.

### **10.3 FASE DE NORMALIZACIÓN**

Elementos importantes de la fase:

#### **10.3.1 Aprendizaje y adopción.**

Para que los cambios en las empresas sean efectivos es necesario primero desaprender viejas prácticas y aprender nuevas maneras de hacer las cosas, este proceso de adopción y aprendizaje puede durar algunos días o meses dependiendo de la magnitud del cambio, al principio no será fácil modificar la antigua forma de hacer las cosas, pero en la gestión de cambio que se propone en este trabajo está la clave para no sucumbir en el intento y salir abantes con el estado final esperado.

### **10.3.2 Identificación de logros tempranos.**

Se debe celebrar los pequeños logros que se van obteniendo con el cambio; esto permitirá que los empleados se motiven y convenzan más en la necesidad de seguir ejecutándolo, los Directivos estarán satisfechos de haberlo impulsado, el clima organizacional se mejorará, la cultura organizacional se afianzará y la empresa estará yendo por el camino correcto.

### **10.3.3 Generación de foros de escucha.**

En este punto es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones para una comunicación efectiva. Ver Anexo C.

## **10.4 FASE DE ADAPTACIÓN**

### **10.4.1 Medición de clima.**

Se recomienda aplicar a la organización una encuesta de clima organizacional que permita entender y actuar sobre las necesidades que se tengan, para ampliar esta información. Ver Anexo D

### **10.4.2 Mantenimiento y evaluación del cambio.**

Una vez adoptado y aprendido el cambio, viene la adaptación al mismo, se volverá parte del día a día, situación cómoda para los empleados, quienes lo tendrán incorporado; en este punto no existen barreras ni obstáculos, todo fluye de manera natural hasta que llegue la hora de implementar un nuevo cambio.

## 11. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se concluye que:

- ✓ Ningún cambio organizacional puede desconocer el factor humano.
- ✓ El protagonismo del líder es clave para que haya una adecuada gestión del cambio
- ✓ Actualmente, la gestión del cambio se configura como un proceso administrativo que debe ser tomado en cuenta inclusive por la alta gerencia.
- ✓ Toda empresa está permanentemente en evolución, por tanto los cambios de cualquier tipo son constantes en ella
- ✓ No todos los cambios deben llevar la rigurosidad en cada una de las fases, dependiendo de la complejidad del mismo estas pueden obviarse o enfatizarse.
- ✓ La comunicación asertiva es de vital importancia en el proceso de gestión del cambio, en los diferentes grupos de intereses, este es un factor que hace la diferencia a la hora de realizar el cambio y permite que fluya de manera transparente para toda la organización.
- ✓ Para ejecutar un proceso de cambio es importante tener en cuenta emociones, temores, preocupaciones, barreras, hacia donde se quiere llegar (visión) para que a través de la eliminación de esas barreras y un acompañamiento riguroso se llegue al éxito del mismo.
- ✓ Para que un proceso de gestión del cambio sea exitoso es fundamental que inicialmente los directivos de la organización estén completamente seguros y convencidos de la necesidad del cambio.
- ✓ El éxito y la adaptación depende del convencimiento que tengan los empleados de su proceso y que se tenga la capacidad de adaptarse adecuadamente al entorno cambiante.

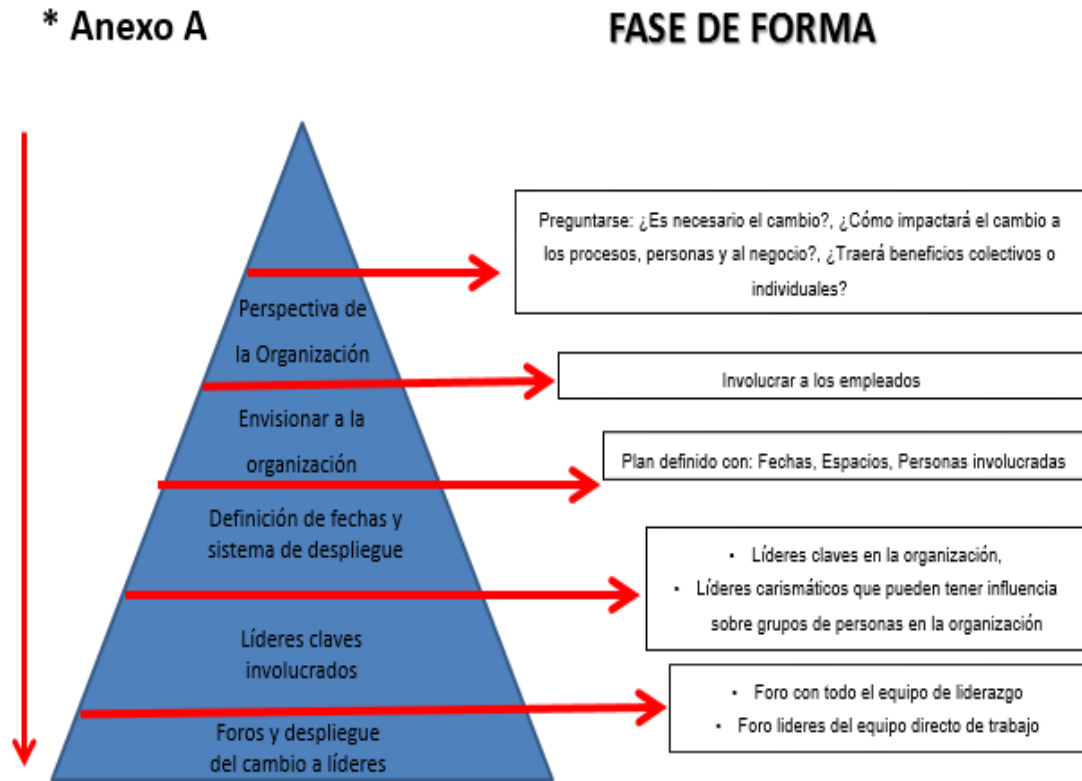
## 12. RECOMENDACIONES

Las autoras recomiendan a los empresarios con la realización de este trabajo lo siguiente:

- ✓ Estar convencidos de que el cambio en la empresa debe ser gestionado y administrado dependiendo de la necesidad de la organización y de la magnitud o urgencia del cambio.
- ✓ No desconocer que el factor humano tiene una participación e impacto importantes en el cambio
- ✓ Consultar este modelo de fases antes de implementar un cambio en la organización, es importante que se tenga en cuenta que las fases pueden ser desarrolladas dependiendo de las necesidades específicas de cada organización, no es necesario seguirlas en el orden que están establecidas, se puede usar una o todas ellas, esto siempre dependerá de la magnitud y el impacto que tenga el cambio.
- ✓ Se recomienda antes de iniciar un proceso de gestión del cambio estructurar el proceso, diseñándolo de manera acorde que este pueda ser acogido por los demás integrantes de la organización

## ANEXOS

### ANEXO A. FASE DE FORMA



Se plantean los elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de involucrar a los líderes en las decisiones y el proceso del cambio.



## ANEXO B. CRONOGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

CRONOGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO													
Fase	ACTIVIDAD	ACCIÓN	DUEÑO	Mes 1				Mes 2					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Fase de Forma	<b>Perspectiva de la organización</b>	Alinear la decisión e implicaciones del cambio con la gerencia. (definición de la iniciativa del cambio)	Gerencia y gestores del cambio	■									
	<b>Envisionar a la organización</b>	Realizar un pretrabajo generando las posibles preguntas, inconformidades, miedos que pueda crear el cambio para que al momento de realizar el despliegue se tenga un protocolo y la comunicación sea más transparente.	Gerencia y gestores del cambio	■									
	<b>Definición de fechas y sistema de despliegue</b>	Revisar nuevamente el pretrabajo y complementarlo con las preguntas o comentarios que salieron y no se tenían previstos.	Gerencia y gestores del cambio	■									
	<b>Involucramiento temprano del liderazgo</b>	Seleccionar los líderes que estarán involucrados e impulsarán el cambio.	Gerencia y gestores del cambio		■								
		Agendar y realizar una reunión con el 100% de los líderes de la organización (carismáticos y elegidos por la empresa).	Gerencia y gestores del cambio			■							
		Realizar una reunión final con todos los líderes para alinearse en la comunicación y despliegue del mensaje.	Gerencia y gestores del cambio			■							
		Agendar y realizar una reunión con los equipos de trabajo (Gerente + Gestión Humana + líderes del equipo) con el fin de entender mejor las necesidades de acuerdo a cada equipo de trabajo dentro de la organización.	Gestión Humana				■						

CRONOGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO													
Fase	ACTIVIDAD	ACCIÓN	DUEÑO	Mes 2				Mes 3					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Fase de tormenta	<b>Eliminación de barreras</b>	Comunicar a toda la organización el cambio que se va a realizar. ( en este caso puede ser por equipos o en general)	Gestión Humana										
	<b>Motivación</b>	Involucramiento de los líderes de cada área en la solución de preguntas y eliminación de barreras.	Gestión Humana										
	<b>Generación de oportunidades para la creación conjunta:</b>	Definir flujo de información de acuerdo a las posibles barreras que se vayan generando.	Gestión Humana										
	<b>Estimulación de la comunicación abierta y transparente</b>	Crear foros por tiempos de acuerdo a la fecha prevista del cambio (mensual, bimensual, trimestral) para exponer avance del cambio y entender las necesidades puntuales de los integrantes de cada equipo de trabajo ( para esto se recomienda incluir un integrante del equipo de HR que esté como moderador)	Gestores de cambio										

CRONOGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO													
Fase	ACTIVIDAD	ACCIÓN	DUEÑO	Mes 2				Mes 3					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Fase de normalización	<b>Aprendizaje y adopción</b>	Reconocer y resaltar los logros y avances que se tiene durante el cambio.	Gestión Humana										
	<b>Identificación de logros tempranos</b>	Generar un boletín informativo en el que se puedan resolver dudas del cambio y se actualice a las personas acerca de este. (mensual o semanal )	Gestión Humana										
	<b>Generación de foros de escucha</b>	Realizar reuniones con la gerencia para evaluar el proceso del cambio y aprender sobre el mismo.	Gestión Humana										

**CRONOGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO**

Fase	ACTIVIDAD	ACCIÓN	DUEÑO	Mes 4				Mes 5				Mes 6					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Fase de adaptación	<b>Medición de clima</b>	Correr una encuesta de clima organizacional luego de que el cambio este implementado para entender la percepción de las personas y las áreas en las que se pueda trabajar.	Gestión Humana														
	<b>Incorporación del cambio de la cultura organizacional</b>	Determinar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a la encuesta y comunicarlo a la organización con ayuda de herramientas de comunicación efectiva.	Gestión Humana														
	<b>Generación de foros de escucha</b>	Crear grupos o foros que trabajen y se incluyan en la solución de las oportunidades que arroje la encuesta.	Gestión Humana														

Se plantea para los lectores una estructura de cronograma cada vez que vayan a adoptar el modelo, esto soportará la dirección del proceso del cambio y ayudará a que la organización tenga más visibilidad del progreso del mismo.

## ANEXO C. TIPS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

- ✓ **Claridad:** Es importante que a la hora de comunicar un mensaje se haga de manera clara para que todos logren entender.
- ✓ **Se Conciso:** No es necesario extenderse en explicaciones y justificaciones.
- ✓ **Educado:** Recuerde que es importante decir las cosas de manera adecuada, los cambios no son fáciles, por lo que es apropiado que la actitud sea correcta a la hora de expresarse
- ✓ **Creativo:** hay diferentes maneras de comunicar, ayudas como presentaciones y adecuación del espacio ayudan a que el espacio sea más ameno.
- ✓ **Escucha activa:** en caso de que se realicen preguntas es importante escuchar activamente para entender las preocupaciones del otro.
- ✓ **Empezar por lo más importante:** el nivel de atención de las personas es más fuerte en los primeros minutos.
- ✓ **Acepta la crítica y las diferencias:** Es posible que se creen debates dentro de los momentos de comunicación, lo ideal es aceptarlos y cumplir el rol de moderador.

## **ANEXO D. MEDICIÓN DE CLIMA**

Teniendo en cuenta el modelo de fases de la gestión del cambio, es importante mencionar luego de cumplidas las 3 fases iniciales, la fase de adaptación el cual dentro de su desarrollo está la medición del clima organizacional, luego de un proceso de gestión del cambio y todo lo que conlleva es fundamental tener en cuenta o realizar una medición de clima, de igual manera por las constantes transformaciones a la cuales estamos expuestos diariamente, es vital implementar estas estrategias.

Para realizar esta medición existen varias empresas consultoras como CINCEL, Human Capital, TECLA., Great, Place To Work, que se han destacado por realizar estos procesos de acuerdo a las necesidades de cada empresa y además por el éxito de la ejecución de los procesos, este éxito además dependerá de la efectividad y proactividad que presenten los empleados con relación al manejo del cambio hacia el fortalecimiento del clima y reconociendo así mismo la importancia e impacto de la comunicación y que tanto hicieron partícipes de la adopción del cambio.

La importancia de aplicar la medición de clima en esta fase permitirá:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo.

- ✓ Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.<sup>14</sup>

Por último el proceso de gestión del cambio tendrá énfasis en la evaluación del clima y su éxito dependerá además de la actitud y disposición que tenga los empleados que estuvieron involucrados, en la motivación y en las fortalezas que tenga la organización.

---

<sup>14</sup> Disponible en URL: <http://psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36-importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html>

## BIBLIOGRAFÍA

Revista Tecnología Administrativa, Gestión del cambio: implantación – seguimiento y control- Medellín. Enero-abril, 2000, vol. XIV No 32

Arboleda Medina, Jhon Jairo. (2006, marzo) *Avances de Gestión Humana y Organizaciones*. Bogotá D.C. Universidad Externado de Colombia, ISSN: 1794-7685

Strebel, Paul (2004) *Gestión del Cambio*, Capitulo “¿Por qué los empleados se resisten al cambio?”, Buenos Aires, Argentina: *Harvard Business Review*. Editorial Planeta, pp. 176-197

Duck, Jeanie Daniel (2004) *Gestión del Cambio*, Capitulo “*Gestionar el Cambio*”, Buenos Aires, Argentina: *Harvard Business Review*. Editorial Planeta, pp. 73-104

Martin, Roger (2004) *Gestión del Cambio*, Capitulo “Cambiar la mentalidad de la empresa”, Buenos Aires, Argentina: *Harvard Business Review*. Editorial Planeta, pp. 143-173

## CIBERGRAFÍA

Correa, Bibiana (14/05/2013). Conferencia: La Gestión del Cambio. Disponible en URL:[https://www.youtube.com/watch?v=jyXDpou\\_lfw](https://www.youtube.com/watch?v=jyXDpou_lfw),  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ju5ei-hYTrQ>,  
<https://www.youtube.com/watch?v=-PehVz4mKIs>,  
<https://www.youtube.com/watch?v=hj9XmseKQuc>,  
[https://www.youtube.com/watch?v=f\\_z9rerbjeo](https://www.youtube.com/watch?v=f_z9rerbjeo),  
<https://www.youtube.com/watch?v=r-lbKxY6Q-k> [consulta enero de 2015]

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

[http://es.wikipedia.org/wiki/H%C3%A1bito\\_\(psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/H%C3%A1bito_(psicolog%C3%ADa))

<http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/92>

<http://www.definicionabc.com/social/costumbres.php>

<http://psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36-importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html>

[tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf](http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf)

<http://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-en-equipos-de-trabajo/>

<http://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-en-equipos-de-trabajo/>