

**MOTIVACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO: PREPARACIÓN
COMO ESTRATEGIA DE ÉXITO EMPRESARIAL**



AUTORA

KAREN MELISSA MONTAÑO GARZÓN

Código del Estudiante: D0106009

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director: ANGÉLICA MERCEDES RODRÍGUEZ PEDRAZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

AGOSTO 2022

Resumen

Una de las motivaciones principales del presente escrito se centra en la estimulación para la gestión del cambio que debe de existir en cada una de las organizaciones o empresas ante el cambio vertiginoso del mundo de los negocios. Este tipo de gestión se ha convertido en una de las condiciones o habilidades principales de la alta gerencia para enfrentar los desafíos tanto presentes como futuros con el ingrediente innato del liderazgo que lo realizan aquellos que están innovando y generando nuevas ideas de mejora continua en pro del mismo negocio.

El mundo de los negocios está cambiando a un ritmo acelerado, la tecnología sigue evolucionando, las tendencias de los clientes cambian, las nuevas regulaciones del mercado se actualizan constantemente y las empresas tienen que hacer frente a crisis globales sin precedentes. De acuerdo a lo anterior, hay mucha probabilidad que las empresas que no logren un nivel de adaptación y aprovechar las oportunidades de crecimiento se vean superadas por competidores ágiles e incluso desaparezcan. Es por eso que prepararse para el cambio debe ser una de las principales prioridades de la alta gerencia.

El propósito de toda iniciativa de gestión del cambio organizacional es implementar con éxito estrategias y métodos para efectuar los ajustes y ayudar a las personas a aceptar y adaptarse al mismo. Hay tres tipos más comunes de cambio organizacional incluyen: Cambio de desarrollo que refiere a cualquier cambio organizacional que mejore y optimice los procesos, estrategias y procedimientos previamente establecidos. El cambio de transición que trata del cambio que aleja a una organización de su estado actual a un nuevo estado para resolver un problema, como las fusiones y el cambio transformacional que se ajusta al cambio radical y fundamentalmente la cultura, los valores fundamentales y las operaciones.

Palabras clave: Cambio, liderazgo, desarrollo, transición, transformación

Keywords: Change, leadership, development, transition, transformation

INTRODUCCIÓN

La idea central en el presente escrito se enfoca en la necesidad de la gestión del cambio a través de casos empresariales sobre la gestión del cambio como un desafío constante al devenir actual a nivel mundial. Básicamente, mostrar una serie de alternativas para la alta gerencia en definir y adoptar estrategias corporativas, estructuras, procedimientos y tecnologías para manejar los cambios en el entorno empresarial. Se busca validar a través de conceptos administrativos que han hecho mella positiva en grandes empresas como ejemplos reales innovadores, sirviendo de plataforma para aquellos que por alguna circunstancia no asumen un rol de innovación proactiva.

Igualmente, se busca que a través de una gestión eficaz del cambio generar cambios organizacionales que implica dar la importante al recurso humano. El objetivo principal de la gestión del cambio es implementar con éxito nuevos procesos, productos y estrategias comerciales y minimizar los resultados negativos (Gámez, 2021) en ese orden lógico surgen cuestionamientos alrededor del concepto que para el caso un interrogante sería el ¿Por qué la necesidad de implementar la gestión del cambio en una organización empresarial?

Para algunos teóricos en administración de empresas como Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol mencionaron en su momento la necesidad de tratar con amabilidad y por igual a los colaboradores tanto internos como externos. Dejando una serie de principios para administrar de mejor manera cualquier organización, destacándose la división del trabajo, disciplina, unidad de mando, remuneración, jerarquía, centralización, equidad, iniciativa, estabilidad y espíritu de cuerpo (Agámez, 2015)

La gerencia del cambio ayuda a las personas precisamente para los procesos adaptativos organizaciones. El alto gerente propende por realizar un proceso para planificar y probar el cambio, comunicar el cambio, programar e implementar el cambio, documentar el cambio y evaluar sus efectos.

1. Gestión del cambio: definición y otros aspectos

El escrito se enfoca en la necesidad a través de casos empresariales sobre la gestión del cambio como un desafío constante al devenir actual mundial. Básicamente, mostrar una serie de alternativas para la alta gerencia en definir y adoptar estrategias corporativas, estructuras, procedimientos y tecnologías para manejar los cambios en el entorno empresarial.

Se busca validar a través de conceptos administrativos que han tenido aceptación positiva en grandes conglomerados empresariales como ejemplos reales innovadores, sirviendo de plataforma para aquellos que por alguna circunstancia no asumen un rol de innovación proactiva. Igualmente, se busca que a través de una gestión eficaz del cambio generar cambios organizacionales que implica dar la importancia al recurso humano. El mundo de los negocios está cambiando a un ritmo acelerado: la tecnología sigue evolucionando, las tendencias de los clientes cambian, las nuevas regulaciones del mercado se lanzan regularmente y las empresas tienen que hacer frente a crisis globales sin precedentes (Saunders, 2017)

Arthur Zimmermann (2000) lo define como un cambio evolutivo en la construcción de modelos organizacionales que deben de estar ajustados y sujetos a las nuevas disposiciones que varían constantemente. De allí la necesidad de optar por cambios organizacionales necesarios, siendo estas propuestas desarrolladas e investigadas minuciosamente generando un modelo o arquetipo para desarrollo. Los aprendizajes individuales terminan siendo pieza fundamental en la cooperación, fusionando las redes como un sistema de coproducción; todo lo anterior se determina en un espectro de asesoría como un objetivo de doble acción.

De esa manera, surgen unos objetivos que buscan soluciones al nivel mas alto posible. 1. Orientar los esfuerzos hacia el cliente con un concepto de rendimiento económico. 2. Cooperación externa. 3. Desarrollar al máximo cada una de las competencias del personal. 4. Estructura al interior de la organización.

1.1. Características de la gestión del cambio

Algunos administradores modernos se han centrado por mejorar el aspecto de la tecnología en sus organizaciones. Sin embargo, a lo largo del ciclo de vida de los múltiples proyectos, tienen lugar otros cambios invisibles, de percepción o emocionales: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, refuerzo, que finalmente impulsarán el éxito (o no) del proyecto (Mercader, 1999). Algunos de estos serán respuestas directas al proyecto en sí, pero otros podrían verse afectados por factores externos muy alejados de las actividades del proyecto. Así las cosas, se pretende establecer unas características que generan la gestión, así:

- **Adoptar enfoque sistémico del lado humano:** Cualquier cambio significativo crea problemas de relaciones humanas. Se solicita a todos los empleados que asuman el reto de las nuevas funciones y responsabilidades con honor y dignidad; es posible que sea necesario desarrollar nuevas habilidades y capacidades, lo cual constituye un cambio verdadero. Las estrategias de cambio exitosas por lo general presentan un enfoque formal con alta flexibilidad, gestionando el cambio que engloba todos los posibles problemas de relaciones humanas que pueden surgir durante el desarrollo y aplicación del nuevo esquema (Tarruella, 1996). Este enfoque se desarrolla mejor al principio del proceso de cambio.
- **Compromiso de la dirección a largo plazo:** El cambio puede alterar las condiciones físicas y cognitivas del entorno laboral de cada individuo. Los empleados buscarán apoyo en la alta gerencia, sintetizándose en compromiso por aumentar la fortaleza, apoyo y dirección cuando el cambio se está por llegar. Como tal, las estrategias de cambio exitosas generalmente aseguran el compromiso total de los líderes de la organización incluso antes de que se anuncie un cambio planificado. Luego se espera que estos líderes modelen los nuevos comportamientos deseados y, al hacerlo, desafíen y motiven al resto de la institución (Torres, 2016)

- **Involucran a los líderes en todos los niveles:** A medida que avanza un proceso de cambio desde la fase inicial hasta la fase de implementación, afecta si o si las condiciones laborales de las personas. No es sencillo para muchos aceptar de la noche a la mañana una serie de cambios, hay que surtirse un proceso adaptativo. Como tal, las estrategias de cambio exitosas suelen incluir estrategias para identificar personas con estilos de liderazgos en toda la empresa y reduciendo la incertidumbre durante esa implementación, de modo que el cambio fluya a través de cada una de las áreas de la organización (Herrera, 2017)
- **Comunicación clara, regular y oportuna:** Los programas de cambio más exitosos refuerzan los mensajes centrales a través de una comunicación clara, regular y oportuna, incluso antes de que ocurra el mismo cambio. Al principio, los esfuerzos de comunicación deberían enfocarse idealmente en articular una necesidad convincente para el cambio y proporcionar una hoja de ruta para guiar el comportamiento y la toma de decisiones.

1.2. Cambio de paradigma

El cambio es inevitable. Puede ser grande, pequeño, predecible, esporádico, misericordioso y cruel e incluso todas estas cosas al mismo tiempo. Para un individuo, el cambio puede ser relativamente fácil de gestionar. Las empresas deben trabajar para lograr un equilibrio entre estos factores para que puedan adaptar y actualizar sus negocios según sea necesario, pero hacerlo de una manera rentable y efectiva. Crear este equilibrio requerirá que las organizaciones hagan un cambio de paradigma en términos de operaciones y cultura que contenga 3 elementos clave:

Romper el statu quo: El enfoque de la gestión del cambio en el pasado generalmente se basaba en eventos. Las empresas crearían grandes iniciativas de cambio a largo plazo que capturarán sus objetivos actuales. Luego, crearían el plan de cambio, asignarían los recursos necesarios, ejecutarían el plan y esperarían a que las cosas se equilibraran antes de emprender la siguiente gran iniciativa de

cambio. Aun así, existen unos elementos que pueden hacer del cambio un fracaso como el cambio disruptivo y la innovación en el mercado pueden hacer rápidamente irrelevantes los objetivos, las prioridades y las acciones establecidas en un plan de cambio a largo plazo (Osorio, 2012)

Un nuevo enfoque para la gestión del cambio debe adaptarse a las condiciones cambiantes en las que se encuentran ahora las organizaciones. La mejor solución es pasar a un estilo más reflexivo de gestión del cambio. Las organizaciones deben dejar de pensar que el cambio es un período temporal de inestabilidad para comprender que la estabilidad a la que están acostumbradas ya no existe (Hablutzel, 2020) Para evolucionar la vieja mentalidad para estar más orientada al cambio, el liderazgo necesita comunicarse claramente con el resto de la organización sobre la transformación que se está produciendo.

Asimismo, el cambio disruptivo y la innovación en el mercado pueden hacer rápidamente irrelevantes los objetivos, las prioridades y las acciones establecidas en un plan de cambio a largo plazo. Es fácil que el liderazgo asuma erróneamente que otras partes interesadas entienden los problemas en cuestión y también sienten la necesidad de cambiar (Bbva, 2015)

1.3. El verdadero cambio es profundo

Hay muchos desafíos que se presentan como parte de cualquier iniciativa de cambio. Sin embargo, hay uno en particular que es fácil de manejar pero que puede ser extremadamente dañino si se ignora. Ese problema surge cuando se declara la victoria demasiado pronto en el proceso de cambio. Esto puede suceder si la empresa ha comenzado a ver un progreso positivo o se ha fijado una meta que era demasiado fácil de lograr. Independientemente, una vez que esto sucede, el enfoque cambia a otras prioridades y los recursos de apoyo se asignan a otros lugares (Montoya & Sarmiento, 2018)

Importante, la creación de objetivos donde se refiere a decidir cuál debería ser el resultado final y crear el plan para llegar allí. La visibilidad y la comunicación

están generando urgencia en el resto de la empresa y logrando que todos participen en el cambio. De esa manera, la implementación de nuevos procesos es el despliegue de la nueva forma de hacer las cosas. El cambio de comportamiento es cuando las personas involucradas adoptan completamente los procesos modificados y se sienten cómodos adaptándolos cuando sea necesario (Cobo, 2003)

1.4. Evaluación de impacto

El cúmulo de iniciativas de cambio pueden tener dificultad a la hora de tener una medición en la realidad. Las organizaciones pueden estar trabajando con nuevos procesos, datos e información que no han utilizado antes. Esto hace que los mecanismos de seguimiento sean un desafío difícil de aplicar. Surge de esa manera, el cuestionamiento del cómo hacer ese tipo de evaluaciones. Los resultados comerciales son útiles, pero no pueden mostrar cuánto cambio se requirió para llegar allí (Forbes, 2020)

Lo ideal en la organización sería tener cierta comprensión de cuánto han contribuido los nuevos procesos al cambio. Esto ayuda a establecer una línea de base para iniciativas futuras y proporciona criterios adicionales para evaluar otras estrategias disponibles. Una posible solución puede estar encaminada en la etapa de planificación (definición y diseño) creando métricas para capturar cómo está cambiando el proceso en función de las categorías descritas (Maldonado, 214) Durante el proyecto piloto y más allá, se sugiere el uso de métricas comerciales más tradicionales y luego comparar y ver cómo las transformaciones que ocurren están afectando el negocio.

2. Motivar al colaborador a través de la gestión del cambio

En la actualidad se vive en un mundo donde el futuro está cada vez más envuelto en incertidumbre. Los factores externos pueden afectar los mismos negocios: el coronavirus, los cambios sociales y políticos del país y la ambigüedad en torno al futuro del trabajo pueden cambiar de inmediato el clima en el que se

labora. La evidencia reciente sugiere que vendrán más cambios en las organizaciones, teniendo una relevancia infinita la gestión del cambio como una estrategia más importante que nunca.

Al interior de las organizaciones, no solo tiene afectación los aspectos externos, sino aquellas situaciones donde puede generarse fusiones y adquisiciones, nombramientos de altos cargos, recortes y reubicaciones, también afectarán a la empresa y a su gente en general. Los líderes empresariales deben guiar y administrar de manera efectiva al personal a través de períodos de cambio para mantenerlos comprometidos, motivados y capaces de lidiar con el cambio.

2.1. Métodos tradicionales

Cuando ocurre un cambio, a menudo se toma un tiempo prudencial para hablar con el personal en general, obteniendo una indicación del sentir general. Cuando lo anterior se realiza debidamente, se filtra información valiosa a través de las propias experiencias; por lo tanto, las conclusiones y planes de acción subsiguientes corren el riesgo de estar sesgados. En consecuencia, solo se observa una parte de la imagen. Puede conducir a planes de acción estrechos y unidimensionales. Algunas personas seguirán el ejemplo, pero es poco probable que todos estén de acuerdo (Jaramillo, 2020)

Teniendo en cuenta el tiempo que lleva tener conversaciones, consolidar ideas, crear un informe, crear un plan de acción para la gestión del cambio, luego comunicarlo y ejecutarlo todo, el proceso puede durar semanas. Hay que meditar en la cantidad de tiempo y energía para construir una vista potencialmente compleja a la hora de colocar en práctica.

Las encuestas y retroalimentación periódica puede ser un método que puede ser usado en el momento que prefiera el organizador, podrá comprender la cultura y el sentimiento en sí del negocio. La idea es agregar más contexto y comprensión a los diferentes resultados numéricos que se arrojan del ejercicio (Bonilla, 2022). Básicamente, se obtiene una visión centrada en el personal de toda su organización.

La información emanada de allí, ayudará al análisis de la cultura empresarial y el compromiso que se genera a cada una de las actividades. Al mismo tiempo que ayudará a gestionar el cambio organizativo de forma más eficaz. Todavía se puede conocer y saludar (virtualmente) a las personas; pero ahora el centro es más en la acción y las ideas, en lugar de en la búsqueda de hechos.

En ese orden, se presentan cinco áreas claves que garantizarán aún más que mantenga a su personal motivado durante los períodos de cambio:

- a. La visión: Cuando es clara, proporciona una adecuada orientación y claridad en torno a los objetivos a largo plazo de la empresa hacia los trabajadores. Cuando las personas creen en la visión de la empresa, es más probable que se sientan motivadas para ser parte del cambio en tiempos difíciles.

Para tal fin, es vital tener claridad sobre la visión organizacional, proporcionando una fuente constante de orientación y motivación; también ayudará a crear una alineación cultural.

- b. Retroalimentación: Es primordial recopilar los comentarios para tener una fotografía precisa a tiempo para ayudar a medir cómo se siente las personas y poder comprender con precisión la salud cultural del negocio. Incluso, se debe aceptar que todo lo que se dice es una realidad por lo que hay que tomarlo bastante en serio (Mariño, 2022)

No se puede caer en el error de cuestionar el sentir de alguien, ni reprender a alguna persona por tener puntos de vista contradictorios con los demás. Hay que realizar esfuerzos para comprender, reconocer y aceptar; entonces estará en una posición más sólida para tomar las medidas adecuadas y mantener a su gente motivada.

- c. Comunicación: La comunicación bidireccional significa recibir comentarios y compartir pensamientos, planes, ideas e inspiración abiertamente entre todos los participantes. Esto permite a que el equipo se sienta valorado, comprometido y, en última instancia, motivado. Para

poder dar forma a lo anterior, hay que hablar con las personas de manera regular, creando sistemas para que todos puedan contactar al superior.

- d. Identificar modelos a emular: Para algunos, puede ser fácil asumir toda la responsabilidad de liderar a un equipo durante un período de cambio. Hay que pensar entonces en pensar e investigar modelos a seguir que hayan tenido éxito en su aplicación (Guasch, 2006). Muchas personas disfrutan la oportunidad que brinda el cambio y son intrínsecamente positivas cuando se enfrentan a nuevos obstáculos.
- e. El liderazgo y la orientación: La teoría de la gestión del cambio menciona que las personas pasan por el proceso a su propio ritmo. El pulso regular ayudará a los gerentes a determinar en qué etapa se encuentra su personal en general: Comprender dónde se encuentran las personas en ese proceso, ayudará a liderar con mayor rapidez y a un ritmo que todos puedan sostener (Solarte, 2015)

Los elementos principales de una gestión del cambio exitosa se comprenden bien y requieren un enfoque integral que incluya tener una visión de hacia dónde quiere ir la organización, asegurándose de que las personas estén capacitadas en la gestión del cambio. Sin embargo, hay un área adicional que es singularmente importante cuando se trata de ejecutar iniciativas efectivas de gestión del cambio; encontrar palancas para motivar a las personas a aceptar y aceptar el cambio (Huerta & Rodriguez, 2006)

Cuando se hablan de incentivos de motivación incluyen: roles y responsabilidades laborales interesantes y ampliados, pago, oportunidades para avanzar rápidamente, oportunidades de capacitación y desarrollo, etc. (Ynfante, 2008) Si el cambio organizacional deseado está en conflicto con los incentivos existentes, la organización corre el riesgo de crear una resistencia innecesaria y no lograr ningún cambio, debido ya que la gente busca proteger el statu quo. Si las personas están motivadas para cambiar, todo lo demás se vuelve más fácil.

3. Gestión del cambio un éxito empresarial

¿Por qué las empresas tienen éxito?

La anterior pregunta es quizás el núcleo que la mayoría de empresarios desean descifrar día a día en sus organizaciones. En el devenir empresarial los gerentes deben de aprender a administrar y hacer crecer el negocio. En ese proceso, los administradores enfrentan numerosos desafíos y su capacidad para enfrentarlos será un factor importante en su éxito del fracaso (Fuentes, 2022)

Se definen a continuación unas iniciativas que ayudan a los gerentes a mejorar sus organizaciones para lograr el éxito esperado, así:

- Conocer muy bien el negocio: puede ser una posición muy lógica y obvia. Sin embargo, aquellos empresarios con éxito saben lo que están haciendo, conociendo con claridad la industria por donde su negocio gravita. Sabe lo que pasa en la actualidad y lo que puede ocurrir en el futuro con la organización. Conoce muy bien la competencia, atrae con estrategias limpias a excelentes proveedores y distribuidores, sabiendo que la tecnología es el presente y futuro.
- Realizar gestión en la empresa: Existen miles de ideas que pueden volverse realidad, pero no siempre todas las personas tienen las capacidades para administrarlo. Para tal fin, se requiere comprender las áreas funcionales del negocio: contabilidad, finanzas, administración, marketing y producción. Se tiene que ser un vendedor, así como un tomador de decisiones y un planificador.
- Siempre tener la mejor actitud: Como es normal en cualquier área de la existencia humana, la actitud juega un papel fundamental para obtener los resultados deseados. Cuando se tiene un negocio se tiene que tener tiempo y energía necesaria para ir transformando las ideas que surjan alrededor de la empresa. Se debe creer en lo que se está haciendo y hacer un fuerte compromiso personal con la idea de negocio.

- Obtener la financiación adecuada: Hay que tener un buen musculo financiero para iniciar un negocio y guiarlo a través de la fase inicial. Se puede contar con la idea más brillante del mundo, el mejor enfoque de marketing y un equipo de gestión talentoso, pero si no hay un soporte financiero adecuado, la carrera como empresario podría ser breve (Delgado, 2017), de allí la necesidad de planificar a largo plazo, trabajando con la banca e inversionistas para asegurarse de que tendrá fondos suficientes para abrir, permanecer abierto durante la fase inicial y, en última instancia, expandirse.
- Gestionar adecuadamente el talento humano: Vital los procesos de contratación en la empresa. Mantener y administrar buenas personas es crucial para el éxito empresarial. A medida que el negocio crece, dependerá más de los empleados o colaboradores. Debe haber desarrollo de una relación de trabajo positiva con ellos, capacitarlos adecuadamente y motivarlos para que brinden bienes o servicios de calidad (Berra, 2011)
- Satisfacer a los clientes: Puede atraer clientes a través de campañas publicitarias impresionantes, pero solo los conservará proporcionando bienes o servicios de calidad. Comprométase a satisfacer, o incluso superar, las necesidades de los clientes.
- Saber competir en el medio: Encontrar un nicho en el mercado es vital para enfrentar con claridad un próspero negocio. Siempre y cuando se vigile a los competidores constantemente, estando preparado para reaccionar ante los cambios en el mercado. La historia de los negocios (y gran parte de la vida) se puede resumir en tres palabras: “Adaptarse o perecer” (Castillo, 2004)

Como bien se indico en los apartes anteriores, la gestión del cambio tiene múltiples facetas que deben de saber interpretarse en el tiempo y espacio real para adaptar las ideas y darles forma adecuadamente. Los empresarios con éxito saben identificar los tiempos para tomar las decisiones que son. Son personas que la experiencia y el conocimiento les ha brindado la fortaleza para iniciar proyectos sabiendo que en pocos meses recibirán los premios y logros.

CONCLUSIONES

La gestión del cambio toma relevancia en el siglo XXI. La sociedad se encuentra rodeada de innovación constante, mejoras tecnológicas y una conexión a una red global, creando una nueva normalidad de cambio. Como una forma de administrar el mayor volumen de cambio, se ha creado una gran cantidad de herramientas y técnicas comprobadas para ayudar a las personas a administrar el cambio. Como resultado de estas herramientas y técnicas, se conocen los componentes necesarios para gestionar el cambio de manera efectiva.

Ese conjunto de herramientas inicia con una introducción a la importancia de la gestión del cambio, repasando los componentes necesarios para gestionar el cambio de manera eficaz. Se sintetiza como el trabajo previo de gestión del cambio, la gestión de transiciones personales o lo que se conoce como resistencia, desarrollo del plan de cambio y su correspondiente implementación y seguimiento del cambio. Cada una de las anteriores secciones posee herramientas y técnicas que organizan el trabajo necesario para la iniciativa de cambio y es mejor seguir las cronológicamente.

Para dar una solvencia a lo anterior, la organización tiene que basarse en su toma de decisiones transformacionales en la cultura organizacional con los valores, creencias, suposiciones entre otras. Estos dan forma a los comportamientos y mentalidad de las personas, así como al desempeño. Los individuos dentro de una organización son creadores junto a los directivos de la cultura organizacional a través de conversaciones y siguiendo normas de comportamiento. Además de la cultura general de una organización, a menudo existen subculturas individuales.

Dado que hay muchas complejidades involucradas en la ejecución de una iniciativa de cambio, se requieren componentes de gestión de cambios y gestión de proyectos. La gestión del cambio se enfoca en asegurar el apoyo de las personas, la gestión de proyectos se enfoca en las tareas de trabajo a ejecutar. Juntos, la gestión proactiva del cambio y la gestión de proyectos conducirán a la actualización de los beneficios de la iniciativa de cambio.

Referencias

- Agámez, S. M. (2015). *Influencia de los postulados de Taylor y Fayol* . Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/2259/2497>
- Bbva. (2015). *El impacto de la revolución tecnológica*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnniiwww.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf
- Berra, A. G. (2011). *Estudio de casos sobre emprendimiento, innovación, creación y gestión de empresas* . Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016F1_TUR315_11_64361.pdf
- Bonilla, P. (2022). *Cultura organizacional de tu empresa: 7 métodos para medirla*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/metodos-medir-cultura-organizacional>
- Castillo, W. (2004). *Fusión vs. cultura organizacional. Lo real y lo virtual* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6436406.pdf>
- Cobo, C. E. (2003). *El comportamiento humano*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006394.pdf>
- Delgado, V. E. (2017). *1001 Consejos para Emprender*. Obtenido de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/1001_consejos_para_emprender._art__
- Forbes. (2020). *¿Cómo medir la gestión del cambio en una empresa?* Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/como-medir-la-gestion-del-cambio-en-una-empresa/>
- Fuentes, P. S. (2022). *Que se necesita para tener éxito en un negocio*. Obtenido de <https://todonegocio.pro/negocios-para/que-se-necesita-para-tener-exito-en-un-negocio/>

- Gámez, K. E. (2021). *El impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano*. Obtenido de <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/8489/4/608949-2021-1-GTH.pdf>
- Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamiento*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Hablutzel, M. D. (2020). *Gestión del cambio organizacional*. Obtenido de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Herrera, L. S. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusion o adquisición*. Obtenido de <https://repositorio.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9605/SaavedraLiliana2017.pdf?sequence=1>
- Huerta, J. J., & Rodriguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20\(2006\).pdf](http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20(2006).pdf)
- Jaramillo, J. A. (2020). *Gerencia del cambio organizacional*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnhttps://repositorio.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26100/1/Cultura%20organizacional%20y%20cambio-Capitulo%207.pdf
- Maldonado, J. Á. (214). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Mariño, C. (2022). *¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos*. Obtenido de t.ly/aXG0
- Mercader, J. R. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes*. Obtenido de <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>

- Montoya, C., & Sarmiento, A. M. (2018). *Gestión para el cambio*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/10818/4511/1/131034.pdf>
- Osorio, C. R. (2012). *La gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.* Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1654/T226.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saunders, A. (2017). *El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo*. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo/>
- Solarte, M. G. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Tarruella, L. (1996). *Gestionar el cambio*. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf
- Torres, J. A. (2016). *Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio*. Obtenido de <https://www.adictosaltrabajo.com/2016/04/13/los-8-pasos-de-kotter-para-gestionar-el-cambio/>
- Ynfante, R. E. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala