

La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional

The influence of the human factor, leadership and organizational culture in the processes of organizational change implementation and management

Raúl Marcelo Ferrer Dávalos¹

Resumen: *En este artículo se analiza, de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional. Partiendo de la idea que todo cambio se genera para mejorar un proceso o situación, se entiende que estos cambios impactarán en mayor o menor escala a toda la organización; y siempre que estos cambios generen una satisfacción en las necesidades de los miembros de la organización, podrán ser implementados de manera positiva. El líder es el responsable de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, ya que cada persona percibe el cambio de una manera diferente, lo que condiciona su acción o reacción en relación al cambio. Una capacidad esencial para la supervivencia de las organizaciones es la innovación, para la cual los recursos humanos son indispensables para reforzar e incentivar actitudes y conductas específicas en relación a la innovación. Se debe considerar que para sobrevivir en el tiempo, las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios del entorno de manera a mantener sus niveles de competitividad.*

Palabras clave: *Cambio organizacional, cultura organizacional, liderazgo, factor humano, innovación.*

Abstract: *This article analyzes, how the human factor, leadership and particular organizational cultures, influence in the management and implementation of organizational change. Based on the idea that all change is generated to improve a process or situation, it is understood that these changes will impact to a greater or lesser extent all of the organization; and provided that these changes satisfy the needs of the organization's members they may be implemented in a positive way. The leader is responsible for fostering the conditions for implementing change and reduce resistance, as each person perceives the change in a different way, which determines their action or reaction in relation to change. An essential component for the survival of organizations is innovation, for which human resources are essential to strengthen and encourage specific behaviors and attitudes in relation to innovation. In conclusion, in order to survive over time, organizations must learn to adapt to the changing environment so as to maintain their competitiveness.*

Keywords: *Organizational change, organizational culture, leadership, human factor, innovation.*

¹ Doctorando en Administración de Empresas, Programa DAE/UAA – Promoción 1, Universidad Autónoma de Asunción. Paraguay. E-mail: ferrermarcelo@hotmail.com
Recibido: 02/09/2014; Aceptado: 12/03/2015. <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

INTRODUCCIÓN

Todo proceso de cambio implica una serie de transformaciones en la manera de hacer las cosas, tanto a nivel organizacional como también a nivel individual (De Faria Mello, 2004). Estas transformaciones tienen un gran impacto en las organizaciones y en los individuos que la componen; la capacidad de adaptación al cambio por parte de estos individuos, constituye un factor clave para el éxito de cualquier proceso de cambio organizacional (Blejmar, 2008). El tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización (Quirant y Ortega, 2006); además, la cultura y el clima interno de la organización juegan un papel relevante para propiciar cualquier intento de cambio. La cultura organizacional influye en la productividad de las empresas por la cual tiene una relevante importancia en las organizaciones (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013).

Como todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, están compuestas por personas, el factor humano se constituye tal vez en la pieza más importante dentro de cualquier proceso de cambio. Y como todas las personas son distintas, resulta muy difícil prever el tipo de reacción que cada uno tendrá en relación al cambio. En todo proceso de cambio hay que tener en cuenta algunos puntos simples pero relevantes (Quirant y Ortega, 2006) que incluyen: el tiempo que necesita el personal para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio; los múltiples pasos para que el personal pueda prepararse y enfrentarse al cambio; consultar e informar sobre los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo, así como involucrar al personal para que aporte soluciones; además de ser lo más claro posible con los empleados; y estar dispuestos a negociar con las personas que se oponen al cambio.

Cualquier cambio tiene un impacto en toda la organización, en mayor o menor escala, y siempre se generan con la idea de mejorar un proceso o situación. Muchas veces los cambios se producen debido a factores externos que obligan a las organizaciones a adaptarse a nuevos modelos para seguir operando y manteniendo su competitividad, otras veces estos cambios son generados internamente, pero siempre tienen una gran dependencia en la actitud de las personas involucradas. Estudios realizados han demostrado que la dirección del pensamiento afecta a las actitudes hacia uno mismo (Gandarillas y Briñol, 2010), lo cual significa que la visión que tienen las personas sobre si mismas influye de manera favorable o desfavorable en distintos tipos de comportamiento organizacional. En este artículo se analiza, de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura

propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional.

Factor humano, liderazgo y comunicación

Los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos son dos importantes vías de interacción entre la organización y sus miembros (Pons y Ramos, 2012). El líder tiene una gran influencia y responsabilidad en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional; en los análisis de relación entre el clima de innovación y los estilos de liderazgo, se sugiere por ejemplo que un liderazgo inspiracional que apunte a que los empleados asuman y cumplan una misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente como para defender las nuevas ideas y se propicie su desarrollo (Pons y Ramos, 2012).

Dependiendo de las condiciones internas o externas, la cultura organizacional puede sufrir alteraciones ya que la misma no es estática o permanente (Leite y Albuquerque, 2010), estas alteraciones o cambios dentro de la organización se darán de manera positiva siempre y cuando genere una satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización. Aquí el líder debe fomentar las condiciones para implementar el cambio y reducir las resistencias. La resistencia al cambio se produce como consecuencia de una conducta humana natural por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes o por sentimientos de amenaza hacia la seguridad (Quirant y Ortega, 2006).

Siempre que en una organización se inicie un proceso de cambio, es importante identificar y entender cuáles son los aspectos relacionados a la cultura de esa organización que pueden constituirse en facilitadores o en barreras para el cambio, y cuáles son los aspectos que pueden ser utilizados para facilitar el aprendizaje (Lucas y Kline, 2008). El líder es la persona responsable de facilitar el cambio, aunque muchas veces al estar inmerso en la misma cultura organizacional de la empresa, para él puede resultar una tarea muy difícil constituirse en el agente propiciador del cambio (Lucas y Kline, 2008). El agente del cambio debe ser capaz de desarrollar dentro de la organización las actitudes y los procesos que permitan el cambio (Quirant y Ortega, 2006). Una manera de asegurar el éxito del proceso de cambio, es contar con agentes internos y externos de manera a complementar sus experiencias y conocimientos.

Los procesos de transformación organizacional se enfocan cada vez más en obtener la mayor satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, lo que

ha permitido que el grado de compromiso de los funcionarios hacia la empresa sea mayor (Murillo Vargas, 2009). La tecnología puede ser considerada una herramienta para obtener mejores resultados en la empresa (Orengo, Grau y Peiró, 2002), gracias a la adopción de nuevas tecnologías las empresas logran mayores y mejores resultados no solo a nivel financiero, sino también en cuanto a la satisfacción de los clientes. Así mismo, el personal de la empresa puede resultar más productivo gracias a la implementación tecnológica y por ende sentirse más satisfecho y confortable con su trabajo; aunque en muchos casos la implementación tecnológica ha llevado a una considerable reducción de la fuerza laboral y a un incremento en el nivel de capacitación requerido para cubrir los puestos laborales (Murillo Vargas, 2009).

Para facilitar cualquier proceso de cambio, es importante determinar cuáles son las responsabilidades de cada una de las personas dentro de la organización; proporcionar información sobre el liderazgo y favorecer la participación de todos los miembros de la organización; establecer fuertes mecanismos de comunicación; capacitación en las habilidades necesarias para el cambio; alinear las estructuras a las nuevas exigencias del cambio; dar a los empleados la oportunidad de crecimiento y realización personal; entrenar la sensibilidad; y diagnosticar las necesidades (Quirant y Ortega, 2006).

La comunicación es fundamental para generar acuerdos y entendimientos entre los directivos y el personal de una empresa que quiera involucrarse en un proceso de cambio organizacional. Mediante una comunicación eficaz sobre la importancia y el alcance de los cambios que se quieren implementar, los empleados estarán con una mejor predisposición para aceptar los cambios y colaborar para la concreción de los objetivos organizacionales y por lo tanto se reducirán las posibilidades de resistencia que se puedan generar a raíz de los cambios implementados. Así, un componente esencial para el éxito de un proceso de cambio organizacional radica en una buena estrategia de comunicación, que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, como su cultura, lo cual le permitirá apreciar la conexión entre los procesos de comunicación, el poder y los objetivos de los cambios realizados (Arras, Jáquez, y Fierro, 2008).

La comunicación abierta es una capacidad necesaria para organizaciones enfocadas en la innovación (Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina, 2012); así mismo, el trabajo en equipo, los objetivos claros y compartidos, y el grado de compromiso de los colaboradores son factores determinantes para la implementación exitosa de cualquier tipo de cambio en la organización. De manera a generar voluntariamente la colaboración de los miembros de una organización hacia sus objetivos, es necesario la influencia positiva en las actitudes de los

mismos (Pons y Ramos, 2012). Una comunicación eficaz es el arma esencial para lograr esa influencia positiva. En la fase de implementación del cambio, comunicar la visión es una acción fundamental que debe ser sencilla, apoyarse en analogías y ejemplos, emplear canales diferentes, ser repetitiva, explicar las aparentes inconsistencias, liderar a través del ejemplo, y generar una comunicación bilateral (Quirant y Ortega, 2006).

Es muy común que cualquier proceso de cambio genere en principio una resistencia por parte de las personas involucradas, la función del líder como agente del cambio es crear las condiciones propicias para fomentar una comunicación clara y eficaz, y así reducir la resistencia al cambio y poder implementar el cambio en los procesos y en las actitudes sociales e individuales de toda la organización. Algunas tácticas para prevenir los efectos negativos de la resistencia al cambio según Quirant y Ortega (2006) incluyen: la educación y comunicación; la participación; y la facilitación y apoyo. Además, los directivos utilizan distintas técnicas para vencer la resistencia, como son la coerción; intervención; participación; persuasión; y negociación.

La confianza constituye un factor determinante que influye en la cultura de aprendizaje de los grupos de cambio (Lucas y Kline, 2008). Muchas veces los procesos de cambio se ven truncados por la falta de confianza hacia los líderes de la organización y por las dudas que generan las intenciones de los mismos al plantear un proceso de cambio. Construir la confianza es fundamental y debe ser parte de la cultura organizacional para implementar con éxito cualquier tipo de cambio en los procesos. Reconocer a los miembros del equipo de trabajo, darles participación en la toma de decisiones, y que el trabajo sea desafiante ayudará a construir la confianza en el líder (Smith Cayama, 2006). Un cambio en la organización requiere un cambio de actitud de las personas que la componen, y para que estos cambios de actitud den resultados, deben estar basados en la confianza hacia el líder o agente de cambio (Zimmermann, 2000).

Teniendo en cuenta los permanentes y muchas veces impredecibles cambios del mundo moderno, la influencia de los líderes cobra una especial relevancia, estos deben reconocer la capacidad de cada individuo y además, potenciar la diversidad y distribuir el poder de manera a que la organización pueda adaptarse a los cambios (Contreras y Castro, 2013). Los líderes tienen la responsabilidad de crear el clima favorable para que se pueda dar el cambio dentro de la organización. Si los trabajadores tienen una percepción negativa del líder, entonces se generará también una percepción negativa del clima de la organización, lo cual dificultará cualquier intento de introducir cambios (González, Figueroa y González, 2014).

El poder de influencia que tiene el líder se hace evidente cuando el mismo logra potenciar o inhibir el movimiento o cambio dentro de la organización (Contreras y Castro, 2013). El liderazgo implica conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos; el líder debe estimular la creatividad y motivar a sus seguidores para garantizar el cumplimiento de las actividades que deben realizar (González et al. 2014). Estudios han demostrado que la comunicación y la actitud hacia el cambio son elementos importantes dentro de un proceso de cambio organizacional (García Rubiano, 2011), y el estilo de liderazgo influye de manera positiva o negativa en la percepción y aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

La perspectiva del líder cambia en una organización inteligente, ya que el enfoque va hacia un aprendizaje colectivo de manera a poder desarrollar las habilidades que permitan enfrentar al entorno de manera participativa (Chávez y Torres, 2012). Cuando el líder se enfoca en promover la participación activa y fomentar las decisiones colectivas, se trata de un estilo de liderazgo transformacional; este estilo de liderazgo genera ideas que son compartidas con el grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y así construir la capacidad de aprendizaje generativo, lo cual significa generar y generalizar las ideas con impacto (García, Jiménez y Llorens, 2011); este tipo de líderes se enfocan en el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización e inspiran a estos a seguir su visión.

Cultura de las organizaciones, procesos de transformación y aprendizaje organizacional

A través de las acciones humanas, las organizaciones están cambiando constantemente (Tsoukas y Chia, 2002); pero la transformación personal no es suficiente, se requiere una aproximación múltiple que se encargue del complejo escenario organizacional (Blejmar, 2008). Así como aprendemos individualmente, para que el cambio pueda concretarse en las organizaciones, se requiere del aprendizaje organizacional. Cuando el proceso de aprendizaje consigue transformar las estructuras y los procesos de la organización, entonces podemos decir que la organización aprendió a responder a los cambios y a los nuevos desafíos del entorno (Zimmermann, 2000). El clima es uno de los factores claves para que una organización pueda aprender y esto se construye a través de elementos que permitan un desarrollo positivo para fomentar las relaciones humanas y crear el orden y estructura necesarias; estos elementos incluyen la comunicación,

motivación, participación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad (Martín Bris, 2000).

Cambiar las estructuras y procesos en una organización, requiere de un cambio de paradigma, una manera diferente de ver las cosas; el efecto de la globalización, del acceso a la información y de las nuevas tecnologías hacen que sea necesario construir un modelo alternativo de administración que facilite el cambio (Barba Álvarez, 2000). Los líderes deben tener la capacidad de salir de sus propias creencias y percepciones, para incorporar las creencias y percepciones de toda la población, y gestionar esa información dentro de un clima propicio para el cambio (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006). Cada vez adquiere mayor importancia la asimilación y producción de conocimiento, de manera a estimular la capacidad creativa de los individuos y grupos en las organizaciones (Barba Álvarez, 2000).

El trabajo es por naturaleza cambiante, y esto tiene su origen en los procesos de adaptación que atraviesan las organizaciones para mantener una fuerza laboral diversificada y dentro de un entorno multicultural (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006). Las transformaciones se dan durante la creación de una organización y también cuando se introducen novedades y se reorganizan los sistemas (Miquilena, 2006). Una gran transformación deberá ser dividida en pequeños proyectos de manera a tener espacio y tiempo suficiente para ajustar y corregir la planificación inicial (Zimmermann, 2000).

De manera a satisfacer sus necesidades, las personas deben adaptarse continuamente a distintas situaciones. Esta capacidad de adaptación de las personas les ayuda a satisfacer las distintas necesidades incluyendo las necesidades de pertenecer a un grupo y las necesidades de autoestima y autorrealización (González y Parra, 2008). Individualmente todos estamos diseñados para el aprendizaje, y como las organizaciones están compuestas por individuos, esta capacidad de aprendizaje individual se traslada al ámbito social y así, la velocidad con la que una organización puede aprender se constituye en una importante ventaja competitiva (Zimmermann, 2000). El cambio organizacional puede ejercer influencia en las actitudes de los individuos y en los subsistemas de la organización, impactando a todos los miembros de la organización y al trabajo específico que cada uno realiza (Leite y Albuquerque, 2010). Aprender implica cambiar, y cambiar es avanzar continuamente en el aprendizaje individual y organizacional, la clave del aprendizaje está en encontrar el punto donde las distintas acciones y cambios estructurales pueden generar mejoras que se consideren significativas y duraderas (Vélez Evans, 2007).

Para entender cómo funciona el aprendizaje organizacional se requiere un cambio radical de mentalidad y de actitud, ya que en las organizaciones postmodernas la lógica de la información y del conocimiento adquieren mayor relevancia (Barba Álvarez, 2000). Es necesario entender la lógica que domina la organización y a partir de ahí se debe desarrollar la capacidad de cambiar esa lógica (Ahumada, 2002). Cada persona percibe el cambio de manera diferente, y esto condiciona su acción o reacción en relación al cambio. Estas formas de percibir el cambio están relacionadas a la experiencia de cada uno en su vida personal, familiar y laboral. Las respuestas o reacciones individuales de las personas en relación al cambio se transforman en demandas colectivas o sociales en la organización (Alles, 2007).

El proceso a través del cual las organizaciones adquieren conocimiento y lo convierten en conocimiento institucional, es lo que se conoce como aprendizaje organizacional, el cual puede ser generado desde el individuo hacia la organización, o desde la organización hacia el individuo. Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, con sus propias fortalezas y debilidades, están preparadas para enfrentarse a los constantes cambios en el mundo de los negocios (Del Rio y Santiesteban, 2011). A raíz de estos cambios, las organizaciones necesitan crear un clima favorable para facilitar el aprendizaje en un ambiente de confianza e interrelación continua (Chávez y Torres, 2012). Una manera de conocer como los grupos aprenden y generan conocimiento es a través del entendimiento de las distintas prácticas que se realizan en la organización (De Souza Bispo, 2013). Probablemente la capacidad más importante que tienen las organizaciones sea la capacidad de cambiar las antiguas prácticas que ya no le son de utilidad, por nuevas formas de hacer las cosas (Ahumada, 2002).

Innovación en la organización y en la gestión de recursos humanos

La innovación se considera como una capacidad esencial para la supervivencia de las organizaciones; es una capacidad técnica que ayuda a simplificar los procesos y eliminar las situaciones repetitivas, para mejorar los productos y servicios ofrecidos por la empresa (Díaz, Pasamar y López, 2011). Una herramienta para el desarrollo efectivo de la innovación en las organizaciones, es la gestión de los recursos humanos. Las políticas con el personal se deben ajustar a las conductas requeridas para la implementación de cada estrategia diferente (García-Tenorio, Sánchez y Holgado, 2011). Una combinación adecuada en dimensiones de flexibilidad puede tener un efecto significativo en la innovación de una empresa; por ejemplo, según Martínez, Vela, Pérez y De Luis (2011) esto se

puede dar a través de la generación y difusión de conocimientos con equipos multifuncionales, o con el acceso a nuevos conocimientos desde las empresas de consultorías.

La difusión, o sea, la comunicación de una innovación a los miembros de la organización así como a los clientes externos, pueden aportar beneficios tanto para los receptores de la información como para los emisores. Las organizaciones receptoras de la difusión de gestión en recursos humanos pueden obtener una gran fuente de ventaja competitiva, al conseguir el acceso a innovaciones en relación a la gestión de recursos humanos sin que esto implique grandes costos (Septiem y Martín-Ríos, 2011). Para ser innovadoras, las empresas deben poner a la gestión en recursos humanos como un medio o herramienta para reforzar e incentivar actitudes y conductas específicas en relación a la innovación (García-Tenorio et al, 2011).

Para Martínez, et al. (2011), los empleados a tiempo completo de la empresa y los empleados de apoyo contratados a tiempo parcial que estén implicados en actividades de innovación, están positivamente relacionados con la capacidad de innovación. Los sistemas más innovadores de selección de recursos humanos buscan individuos que tengan la capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones y que puedan aportar ventaja competitiva a la empresa (García-Tenorio et al, 2011).

La inseguridad en el trabajo afecta directamente la habilidad y el comportamiento innovador de los individuos, en un ambiente laboral inestable se romperían las redes informales tan necesarias para innovar, además de afectar la capacidad de aprendizaje organizacional y de provocar actitudes negativas en los trabajadores, lo cual se traduce en menor capacidad de innovación (Díaz et al, 2011). Como señalan García-Tenorio, et al. (2011), los programas de formación y capacitación de recursos humanos incrementan las aptitudes y repertorios de comportamiento de los trabajadores de manera a incidir tanto en la eficiencia como en la adaptabilidad.

Para que la innovación se pueda difundir, es necesario que las organizaciones cuenten con individuos con algunas características y atributos similares, pero no demasiado iguales ya que si todos tienen el mismo nivel de conocimiento no tendrían información que intercambiar (Septiem y Martín-Ríos, 2011). Las organizaciones pueden conseguir mejores resultados mediante la flexibilidad y sus diferentes componentes, debiendo mostrar en cada caso que dimensión relevante de estos resultados es la afectada (García-Tenorio et al, 2011).

Las distintas dimensiones o prácticas de recursos humanos que pueden influir en la capacidad de innovación de las empresas hacen que la flexibilidad en relación a los recursos humanos adquiera una notable importancia (Martínez et al, 2011).

CONSIDERACIONES FINALES

De todo lo expuesto, podemos señalar que las empresas innovadoras son las que se adaptan mejor a los cambios del entorno, son las empresas más flexibles y las que están mejor preparadas para responder a las necesidades del mundo actual. El factor humano ejerce un rol fundamental, ya que como hemos mencionado anteriormente, todas las organizaciones están compuestas por individuos y en la medida en que estos individuos tengan la capacidad y la flexibilidad necesarias para desarrollarse plenamente, estarán dispuestos y en mejores condiciones de generar los cambios, de introducir innovaciones y de adaptarse a las nuevas necesidades del entorno.

La cultura de la empresa puede alentar o desalentar un proceso de cambio organizacional, razón por la cual es importante entender como funciona el proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones; dicho proceso de aprendizaje esta directamente relacionado a la capacidad de generar nuevas ideas y de implementar formas de trabajo diferentes que aumenten la capacidad de adaptación y supervivencia de las empresas en el cambiante mundo globalizado.

El liderazgo juega un papel primordial como agente de cambio dentro de cualquier organización. El líder debe ser el propiciador del cambio, motivando a todos los miembros de la organización a poner toda su energía en la capacidad de innovación, de manera a utilizar las mejores aptitudes y capacidades de cada individuo para el beneficio de toda la organización.

La capacidad de comunicación es fundamental para que los miembros de la organización entiendan la importancia de los cambios que se quieren introducir y la implicancia de los mismos tanto en la empresa como también a nivel individual. La gestión de recursos humanos se constituye, por lo tanto, en un factor crucial para propiciar los cambios dentro de las organizaciones modernas, ajustando las necesidades de las empresas a las necesidades individuales, dando suficiente flexibilidad para el desarrollo de ideas innovadoras.

El cambio organizacional es una necesidad que esta íntimamente relacionado con la capacidad de supervivencia de las organizaciones, las cuales deben adaptarse a los cambios del entorno para mantener sus niveles de

competitividad. La cultura dentro de la organización influye de manera positiva o negativa a los intentos de adaptación a los cambios del entorno.

Los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional están relacionados a la capacidad de las empresas de entender la importancia del factor humano dentro de sus estructuras, así como también de la influencia del liderazgo y del ambiente de trabajo para el desarrollo pleno de los individuos.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 139-148.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armenteros, M. d., Guerrero, L., Noyola, F. G., y Molina, V. M. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende, un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 33-51.
- Arras, A. M., Jáquez, J. L., y Fierro, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 418-434.
- Barba Álvarez, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa, Universidad Autónoma Metropolitana*, 11-34.
- Blejmar, B. (2008). *Gestión de cambio organizacional*. 7° Congreso Internacional de Educación Santillana. Buenos Aires.
- Chávez, N., y Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: Una exploración de sus aspectos generales. *Ad-minister, Universidad EAFIT, Medellín*, 101-115.
- Contreras, F. V., y Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Cújar, A. d., Ramos, C. D., Hernández, H. E., y López, J. M. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*, 350-355.
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: Editorial Limusa SA Grupo Noriega Editores.
- De Souza Bispo, M. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática. *Revista de Administração Mackenzie, Edição Especial, São Paulo, SP*, 132-161.
- Del Rio, J., y Santiesteban, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas, Medellín, Colombia*, 247-266.
- Díaz, M., Pasamar, S., y López, A. (2011). Gestión de recursos humanos e innovación: Lecciones aprendidas en ciclos económicos favorables. *Boletín de Estudios Económicos*, 185-197.

- Gandarillas, B., y Briñol, P. (2010). El cambio de actitudes hacia uno mismo en el contexto organizacional: El efecto del formato de pensamiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 19-34.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 41-54.
- García, V. J., Jiménez, M., y Llorens, F. J. (2011). Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: Factores impulsores del aprendizaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 161-186.
- García-Tenorio, J., Sánchez, I., y Holgado, R. (2011). Flexibilidad y desarrollo de los recursos humanos en un contexto de innovación: Análisis empírico del sector biotecnológico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17-40.
- González, J. J., y Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*, 40-57.
- González, M. B., Figueroa, E. G., y González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de las pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 45-62.
- Leite, N. R., y Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero Americana de Estratégia, RIAE*, 32-55.
- Lucas, C., y Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and groups' dynamics on organizational change and learning. *Emerald, The Learning Organization*, 277-287.
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 103-117.
- Martínez, A., Vela, M. J., Pérez, M., y De Luis, P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: El efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 41-68.
- Miquilena, M. (2006). Significación y usos de categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales*, 5-17.
- Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*, 71-100.
- Orengo, V., Grau, R., y Peiró, J. M. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Colegio Oficial e Psicólogos de Madrid*, 5-38.
- Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 231-248.
- Pons, F. J., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 81-98.
- Quirant, A., y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 50-62.

- Septiem, M., y Martín-Ríos, C. (2011). La existencia de la ventaja competitiva en la difusión de innovaciones en la gestión de recursos humanos: El impacto de las redes de conocimiento inter-organizacional. *Boletín de Estudios Económicos*, 199-218.
- Smith Cayama, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Multiciencias*, 57-65.
- Tsoukas, H., y Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organizations Science*, 567-582.
- Vélez Evans, M. I. (2007). Aprender significa "perfeccionarse siguiendo un camino": El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional. *Semestre Económico, Universidad de Medellín*, 69-84.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.