

La gestión del cambio para la adquisición de nuevas instalaciones. Caso de estudio en una Organización Mexicana del Sector Químico

Change management for the acquisition of new facilities. Case study in a Mexican Organization of the Chemical Sector

NAVARRETE-REYNOSO, Ramón†¹, RAMOS-ESTRADA, Cecilia¹, LAGUNA-CORDOBA, Perla Cristina¹ y ECHAVARRIA-CUERVO, Jacobo²

¹Universidad de Guanajuato. División de Ciencias Económico Administrativas. Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N, C.P.36250, Guanajuato, Gto.

²Institución Universitaria Pascual Bravo, Facultad de Producción y Diseño, Cl. 73 #73A, Medellín, Antioquia, Colombia

ID 1^{er} Autor: Ramón, Navarrete-Reynoso

ID 1^{er} Coautor: Cecilia, Ramos-Estrada

ID 2do Coautor: Perla Cristina, Laguna-Cordoba

ID 3er Coautor: Jacobo, Echavarría-Cuervo

Recibido Junio 26, 2018; Aceptado Septiembre 30, 2018.

Resumen

El cambio organizacional es un cambio profundo que rompe el pasado de la organización y se considera irreversible. Debido a lo anterior es clave que sea gestionado de la mejor forma posible, para evitar que sus múltiples variables afecten a la organización entera en diversos niveles de impacto. El objetivo del siguiente trabajo es presentar un estudio de caso que se realiza con la intención de elaborar una serie de conclusiones acerca del análisis realizado en una organización mexicana del sector químico, con el objetivo de comprobar las teorías existentes dentro del ámbito de la Gestión del Cambio Organizacional (GCO) y plantear posibles cursos de acción diferentes con el uso de modelos o herramientas existentes dentro de este ámbito.

Estudio de caso, Gestión del cambio, Cambio organizacional

Abstract

Organizational change is a deep change that breaks the organization's past and it is considered irreversible. Thus, it is important that it be managed in the best possible way, to avoid that its multiple variables affect the entire organization at different levels of impact. The objective of the following paper is to present a study case that is carried out with the intention of elaborating a series of conclusions about the analysis made in a Mexican organization of the chemical sector, in order to verify the existing theories within the field of Organizational Change Management (OCM) and propose possible different courses of action with the use of existing models or tools within this field.

Case study, change management, Organizational change

Citación: NAVARRETE-REYNOSO, Ramón, RAMOS-ESTRADA, Cecilia, LAGUNA-CORDOBA, Perla Cristina y ECHAVARRIA-CUERVO, Jacobo. La gestión del cambio para la adquisición de nuevas instalaciones. Caso de estudio en una Organización Mexicana del Sector Químico. Revista de Planeación y Control Microfinanciero 2018, 4-13: 5-12.

* Correspondencia al Autor (Correo electrónico: ramon.navarrete@ugto.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Hoy en día se tiene al alcance una cantidad enorme de información, conocimientos, técnicas, tecnologías, normas, métodos, estándares, buenas prácticas y talento de profesionales; con lo cual una de las características de como una organización se puede diferenciar de otra es con la capacidad de manejar y dirigir sus procesos de innovación y cambio de forma eficiente y eficaz; ya sea por necesidades impostergables derivadas de las condiciones cambiantes del entorno; o para responder a iniciativas creativas o modas estratégicas.

La gestión del cambio definida por Moran & Brightman (2001) como "el proceso de renovación continua de la dirección, estructura y capacidades de una organización para atender las necesidades cambiantes de los clientes externos e internos". Cambiar no depende del tamaño y del alcance, sino que ocurre a fondo en todas las empresas. El mundo cambia muy rápido, por lo que las organizaciones deben cambiarse rápidamente para su desarrollo y supervivencia (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Cuando hablamos de cambio, se suele referir al crecimiento de una empresa o a la adaptación constante al entorno; por ejemplo, de los mercados o de la demanda de los clientes. Este cambio progresivo tiene un alcance limitado y reversible.

Si tal cambio no funciona, siempre se puede regresar a la forma antigua, pues no trastorna los patrones pasados, ni la base de las estructuras y procesos dentro de la organización, porque es una extensión del pasado. Pero el llamado cambio organizacional es un proceso mucho más difícil y profundo, difiere al primero en que requiere nuevas formas de pensar y comportarse. Es un cambio que tiene un alcance mayor, rompe con el pasado y es irreversible.

Ejemplos de esto son: la descentralización de la administración pública; la transformación de una empresa jerárquica y altamente jerarquizada hacia una empresa con una visión de procesos; o concretamente en este caso de estudio, la adquisición de nuevas instalaciones.

En este artículo se presenta un estudio de caso donde se busca realizar un análisis de las características implicadas en un cambio organizacional para su realización de una manera adecuada y correcta, contrastándola con un caso de estudio donde se plantea la adquisición de una nueva instalación en una organización mexicana del sector químico

Justificación

Este estudio de caso se realiza con la intención de elaborar una serie de conclusiones acerca del análisis realizado en una organización mexicana del sector químico, con el objetivo de reforzar la comprobación de las teorías existentes dentro del ámbito de la gestión del cambio organizacional y plantear posibles cursos de acción diferentes con el uso de modelos o herramientas existentes.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el caso presentado para contrastarlo con diversos modelos y herramientas en el ámbito del cambio organizacional, para facilitar la reflexión sobre los posibles errores que se presentan por medio de la observación y plantear distintos cursos de acción basados en modelos y herramientas que han sido útiles en este ámbito.

Marco Teórico

El cambio es crucial para las organizaciones en entornos empresariales crecientes y altamente competitivos. Las teorías del cambio describen la efectividad con que las organizaciones pueden modificar sus estrategias, procesos y estructuras. Estos y otros temas implicados dentro del contexto del cambio organizacional han sido ampliamente estudiados en la literatura desde hace muchos años. No se pretende hacer un análisis a profundidad sobre el tema del cambio organizacional, solo se pretende presentar un marco referencial para este artículo que sirva como base para contrastarlo con el caso que se presenta. El camino hacia el cambio es, en cada caso diferente. Se tiene que tener en cuenta que, no hay recetas para el cambio organizacional porque cada caso es diferente; sin embargo, existen pautas y herramientas que se pueden adecuar para cada ambiente específico o caso concreto.

A continuación, se presenta un pequeño marco teórico con algunos estudios dentro de ámbito del cambio organizacional, tan diferentes como el deseo del cambio mismo y las relaciones de poder entre las organizaciones.

Zimmermann (2000) nos presenta varias herramientas y modelos formulados para guiar y auxiliar en los cambios organizacionales. Sin embargo, explica que estas herramientas se tienen que adaptar para cada caso diferente y no necesariamente aplican en todos.

En Hussain et. al. (2018) se plantea una revisión crítica de las teorías del cambio para las diferentes etapas del cambio organizacional. En esta revisión crítica, la gestión del cambio ofrece un marco estratégico para gestionar el cambio organizacional en las diferentes etapas del proceso. Esta revisión tiene implicaciones teóricas y prácticas, que se analizan en este artículo. La inmunidad para cambiar también se discute. Concretamente examinó las tres etapas del modelo de cambio de Lewin: descongelamiento, movimiento y recongelamiento.

Maturana (2009) describe los determinantes esenciales que deben considerarse para conducir exitosamente un proceso de cambio y transformación en las organizaciones. Dichos factores se analizan en términos de un modelo de análisis causal desarrollado sobre la base de cuatro aspectos claves que determinan la forma, finalidad, motricidad y materialidad de un proceso de cambio.

Por su parte, Packard (2017) nos propone un estudio sobre el uso de un cuestionario sobre diversas tácticas de cambio organizacional desde la perspectiva del personal que había experimentado una iniciativa de cambio en sus organizaciones. Este estudio es particularmente notable porque utiliza las percepciones del personal para evaluar el éxito del cambio. El estudio se aplicó en una agencia de servicios para jóvenes y familias.

Para las organizaciones industriales de ingeniería y manufactura, la implementación exitosa de nuevos procesos de producción; con su respectiva adquisición, contratación y administración de nuevos recursos; requiere un esfuerzo concertado de gestión del cambio.

Lines et al. (2015) presentó un estudio cuyo objetivo fue medir empíricamente el impacto de los factores de gestión del cambio, en la minimización de la resistencia al mismo de los miembros de la organización, durante la implementación, que a menudo se cita como un motivo principal para el fracaso del cambio organizacional. Se realizó un seguimiento de la resistencia del equipo del proyecto a la implementación de un nuevo sistema de entrega de proyectos en dieciséis organizaciones. Los hallazgos incluyen la identificación de seis factores de gestión del cambio que contribuyen a minimizar la resistencia al cambio. Se discuten las implicaciones para los líderes y profesionales a fin de recomendar estrategias para reducir la resistencia al cambio.

Martinsuo & Hoverfält (2018) nos hablan sobre la gestión de los programas para el cambio organizacional, dentro del campo de la gestión de proyectos. En este artículo se analizan los estudios empíricos previos sobre la gestión de los programas para el cambio organizacional y sus fundamentos teóricos. El objetivo es identificar y resumir las propuestas para guiar las próximas investigaciones en esta área.

Hornstein (2015) apunta al papel que tienen que tener los gerentes de proyecto al considerar el impacto del cambio organizacional en el éxito y el fracaso de las implementaciones de los proyectos. De tal forma se tiene que exigir que los gerentes de proyectos estén familiarizados con la gestión del cambio organizacional.

Tornay y Milan (2001) mencionan que cuando una persona percibe que debe cambiar de una actividad a otra o inicia el proceso de cambio, se da un decremento transitorio en el rendimiento que puede ser medido como una disminución de la exactitud o un aumento del tiempo de reacción. Si para el personal de la organización su función varía y su entorno laboral cambia, tanto a nivel operativo como estratégico, las personas deben adquirir las nuevas competencias que requieren y así poder asumir las exigencias para sus nuevas responsabilidades profesionales. Si la organización debe cambiar, las personas son el agente de este cambio y los conocimientos de las personas han de seguir este proceso de transformación (González y Tarragó, 2008).

La gestión del cambio se puede presentar en una infinidad de ámbitos. Un ejemplo de uno de ellos lo presenta Jayatilleke & Lai (2018); donde se realiza una revisión sistemática de la investigación en gestión del cambio en la evolución los requisitos de los clientes para el desarrollo de un software. El documento proporcionó información sobre las técnicas y prácticas actuales de vanguardia en este tema y las brechas de investigación en el trabajo existente.

Como se puede observar, existe una gran cantidad de literatura sobre cambio organizacional, y gran parte de ella incluye estudios de caso. En la siguiente sección se describirá el caso encontrado a partir de una asesoría realizada en donde se podrá observar la importancia de la gestión del cambio en las organizaciones, concretamente en el cambio relacionado con la adquisición de nuevas instalaciones.

Metodología

Tradicionalmente, el desarrollo de un estudio de casos se divide en cinco fases bien delimitadas (Martínez, 2016). Estas fases son las siguientes.

1. **Selección del caso:** se seleccionó un caso apropiado y relevante. Se estableció el ámbito para el cual es estudio puede resultar útil e interesante. Para nuestro caso se ha considerado que cumple con los requisitos, ya que la situación planteada presenta grandes errores que vale la pena analizar en el ámbito de gestión del cambio organizacional, que puede ser de interés y aprendizaje.
2. **Elaboración de preguntas:** se proponen un conjunto de preguntas que determinan lo que se quiere averiguar una vez haya finalizado el estudio. Para nuestro caso las preguntas son: ¿Cuáles son los errores clave que se observan en el estudio del caso, que se pueda contrastar con la información contenida en el ámbito de una gestión del cambio organizacional correcta y adecuada?, ¿Qué herramientas o modelos de gestión del cambio se pueden plantear como cursos de acción alternos en contraste con los realizados en el caso?
3. **Localización de fuentes y recopilación de datos:** a través de técnicas de observación, entrevistas con los sujetos o mediante la administración de pruebas obtendremos la mayoría de la información necesaria. Para el caso en concreto la información es de primera mano, porque es el resultado de una consultoría realizada directamente en la empresa.
4. **Análisis e interpretación de la información y los resultados:** consiste en la comparación de estos con las teorías existentes en el ámbito de la gestión del cambio organizacional. Una vez finalizada la etapa de comparación, se puede obtener una serie de conclusiones y decidir si la información o resultado obtenido puede ser aplicado a más situaciones o casos similares. Esto se desarrollará en la siguiente sección.
5. **Elaboración del informe:** finalmente, se procede a la elaboración de un informe que, de manera cronológica, detalle todos y cada uno de los datos del estudio de caso. Resumido en la siguiente sección.

Descripción, Análisis y Resultados del Estudio de Caso

En esta sección se realiza la descripción del caso, para posteriormente analizar los errores y deficiencia y contrastarlos con propuestas más adecuadas para la gestión de cambios organizacionales relacionados con la adquisición de instalaciones.

La información recolectada ha sido tomada a través de la observación y entrevistas realizadas durante las actividades de consultoría efectuadas en el mes de diciembre del 2017, directamente en la instalación de la empresa. La organización es mexicana y pertenece al sector químico. Se encuentra en el occidente de México. Es una mediana empresa que se dedica al rubro del transporte y producción de ciertos subproductos energéticos xxx¹. A esta organización la llamaremos A. Originalmente, la organización A era proveedora de materia prima para una empresa fabricante de una sustancia química (empresa B).

¹ La organización analizada le será guardado el anonimato por motivos éticos y de posible conflicto de intereses.

Debido a que, por cuestiones externas, esta última empresa cerraría operaciones, la organización A decidió comprar estas instalaciones y trasladarlas a otra localidad en el occidente de México, a unos 500 kms. de distancia. Suponiendo cierta familiaridad con sustancia química elaborada, se tomó la decisión con relativa premura debido al buen precio negociado para la adquisición y confiando en la vasta experiencia que se tenía en la producción de estos subproductos energéticos xxx.

Para el traslado de los equipos se decidió enviar a un par de personas para supervisar el desmantelamiento. Se tomo video de cada uno de los equipos adquiridos y se realizó un levantamiento de cada uno de ellos, mediante un listado, incluyendo válvulas, instrumentación y tuberías.

El proceso de desmantelamiento, traslado y colocación de la nueva instalación demoró al menos 3 meses. A pesar de esto, se necesitó casi el doble de tiempo para comenzar a producir producto terminado en la nueva localidad.

Sin embargo, debido a la mala gestión del cambio organizacional, detectado durante la consultoría realizada a finales del 2017; se observaron los siguientes problemas y hallazgos de la etapa de diagnóstico realizada, los cuales son descritos de una manera general y resumida a continuación:

1. La instalación se encontró funcionando con una producción aproximada de 1 tonelada por día. Sin embargo, su capacidad de producción normal en la empresa B era de 8 toneladas por turno (8 horas). Esto pone de manifiesto problemas operativos derivados de una mala gestión del cambio organizacional. Anudado de que los costos operativos se encontraban disparados por la falta de producción y la continua realización de pruebas.
2. Se observó una falta de procedimientos operativos adecuados que obstaculiza la solución de los problemas. Esto es debido a que al realizar la adquisición de la instalación no se solicitaron de forma completa todos los manuales operativos y procedimentales, tanto electrónicos como impresos.

3. Dentro de estos problemas operativos, se encuentra una falta de control de las condiciones operativas de los equipos, ya que se carece de información de los parámetros óptimos para la producción en los equipos.
4. Se observan prácticas operativas incorrectas, que por desconocimiento provocan grandes mermas de materias primas y desperdicio de recursos. Por ejemplo: no se tienen definidos rangos de nivel en los tanques.
5. Se observó equipo faltante, que originalmente si se encontraba en la instalación original de la empresa B (por ejemplo: instrumentación, válvulas, tuberías y equipos de medición); que no permitían la operación adecuada. Esto pone de manifiesto un inadecuado desmantelamiento, traslado y reensamblado de cada una de las partes físicas de la instalación por parte de la organización A, por un inadecuado control de las piezas, la carencia de uso de diagramas básicos y de un layout.
6. Se observó la carencia de pruebas estandarizadas para el control de las operaciones de producción. Esto es por la falta de procedimientos, manuales e información que se omitió. La falta de procedimientos formales ocasiona que no existan actividades estandarizadas en las operaciones.
7. No se tienen los procedimientos de calidad y seguridad actualizados o se carece de ellos. Lo anterior ocasiona una falta de estandarización de las actividades y gran desperdicio de recursos; además de comportamientos riesgosos del personal.
8. No se han definido proveedores confiables, tanto de mantenimiento, como de materia prima.

De acuerdo a estos problemas y hallazgos detectados que se observan en el estudio del caso, se puede contrastar estos con algunos de los errores y deficiencias señaladas dentro de las teorías existentes y actuales en el ámbito de la gestión del cambio organizacional. Este proceso se muestra brevemente en el siguiente listado:

- a. Un dominio determinante de toda transformación del cambio organizacional es el referente a la determinación del valor del cambio (Maturana, 2009). Es decir, la organización debe tener en claro ¿Para qué debe cambiar? ¿Cuál es la justificación del cambio en términos de los beneficios que espera lograr? Las respuestas a estas preguntas nos definen los propósitos esenciales para la creación de valor en la empresa que es el resultado esperado de los cambios. En el caso analizado, se observa claramente que la empresa se dejó seducir por el posible beneficio económico que pudiera adquirir, sin pensar en la carga de trabajo e inversión necesario para implantar un cambio de este tamaño; y que, sin una adecuada gestión del cambio, el posible retorno de inversión y beneficio tardará más tiempo de lo esperado.
- b. De acuerdo con el modelo del cambio sociotécnico (Zimmermann 2000); uno de los errores que comúnmente se manifiesta en los proyectos de cambio organizacional, es empezar directamente con la fase de cambio. La fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Esta trampa de orientación al objetivo es tanto más profunda, cuanto mayor sea el poder y la influencia de la persona para imponer el cambio. Al analizar el caso específico, esto se manifiesta en la falta de cuidado la realizar el desmantelamiento e inventario de los equipos. Para un desmantelamiento de tal magnitud, resulta insuficiente tomar solo video porque no se tiene considerados todos los detalles, es imprescindible el uso de diagramas actualizados (eléctricos, de instrumentación, etc.) para guiar cada etapa del desmantelamiento; o en caso contrario, el levantamiento de los equipos previo a la desinstalación de los mismos, de forma metódica y profesional. Claramente, se observa que se incurrió en este error, debido a la premura con que se realizó estas acciones por personal poco preparado, mínimo y de forma imperativa por parte de la gerencia de la organización, lo que ocasionó errores y omisiones críticas, como lo es la falta de todos los manuales operativos y procedimentales completos, tanto electrónicos como impresos.
- c. De acuerdo con el modelo del cambio sociotécnico (Zimmermann 2000); otro de los errores que comúnmente se manifiesta en los proyectos de cambio organizacional, es cambiarlo todo de una vez. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar la planeación. Se puede observar para el caso concreto que se analiza, que se necesitó una planeación más profunda para un paso tan crítico como el traslado físico de una instalación hacia otra localidad. Cada etapa debe consolidarse como una fase de estabilización y no hacerlo con premura.
- d. Haciendo referencia al mismo modelo sociotécnico (Zimmermann 2000); se puede apuntar otra de las trampas que se puede caer en un proyecto de cambio organizacional y que se hizo patente en este estudio de caso, es la resistencia al cambio, que si se pasa por alto tratando de imponer el cambio a toda costa, resulta en un aumento de esta misma resistencia; que puede conducir al sabotaje, bloqueo del proceso o equivocaciones. Para el caso analizado, la premura jugó en contra el proceso de abordar la resistencia en forma constructiva, lo que provocó errores en omisiones graves como la falta de información operativa y administrativa de la planta. El tipo de proyecto, su alcance, su tamaño y su duración tienen relaciones significativas con resistencia al cambio, con proyectos de tamaño pequeño y corta duración presentan menor resistencia (Lines et al., 2015). En cambio, proyectos de adquisición de nuevas instalaciones, tienen una alta resistencia, y el haberla despreciado resulto contraproducente,
- e. Un error fatal observado es la falta de conservación del *Know how* de la empresa B de la cual se adquirió la instalación la organización A. De acuerdo con Maturana (2009); la información puede ser de tres tipos: i) información descriptiva, que alude a cómo es nuestro entorno, ii) información valorativa, que regula valores, metas, actitudes y patrones de conducta, e iii) información regulativa, que establece modos de hacer las cosas, tales como técnicas, instructivos y competencias.

La gran mayoría de esta información no se encuentra en manuales o procedimientos, se encuentra en los **recursos humanos**. En el caso analizado, la organización no conservo ningún recurso humano clave para la adquisición de las competencias operativas necesarias para guiar la gestión del cambio organizacional durante el proceso de la adquisición y puesta en marcha de la instalación. Mantener el recurso humano en puestos claves como supervisores, mecánicos y operadores de planta fueron omitidos, por lo que se confió en personal nuevo contratado. Consecuencia de esto, todo este *know how* se perdió, que pudiese haberse traducido en creencias (información descriptiva), valores (información valorativa) y normas (información práctica); al igual de una gestión del cambio organizacional más adecuada y con mucho menos errores.

- f. Un cambio de este tipo requiere **profundización del cambio** con regeneración de políticas y procedimientos de selección, capacitación, sistemas de salarios, evaluación de desempeño, funciones y actitudes de los empleados y sus superiores, debe incluir cambios en su estructura organizacional y nuevos procesos en la gestión del recurso humano para identificar barreras debidas fundamentalmente a que los empleados carecen de las competencias adecuadas para llevar a cabo las nuevas tareas, escenario que requiere formular planes y programas de formación en la organización (Quirant y Ortega, 2006). Para el caso en cuestión se evidencia que si los procesos de cambio solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, no alcanzarán un cambio consistente e incremental (Duque, 2014).
- g. El tradicional modelo de Kurt Lewin (1947) propone tres etapas para el cambio organizacional: **descongelamiento, cambio y recongelamiento**; realizadas a través de los líderes (actores del cambio) hacia los empleados (Hussain et al., 2018). Simplemente en el caso analizado, no se cumplió de forma completa ninguna de las fases ocasionando múltiples problemas, entre errores y omisiones.

Estos son algunos de los errores que se han contrastado con la información contenida en el ámbito de una gestión del cambio organizacional correcta y adecuada. Después, es posible establecer formas alternas para realizar la gestión del cambio organizacional para la adquisición de una nueva instalación de una mejor manera a la realizada.

Conclusiones

Este artículo presenta un estudio de caso que se realiza con la intención de elaborar una serie de conclusiones acerca del análisis realizado en una organización mexicana del sector químico, con el objetivo de comprobar las teorías existentes dentro del ámbito de la gestión del cambio organizacional y plantear posibles cursos de acción diferentes con el uso de modelos o herramientas existentes dentro de este ámbito.

En los párrafos anteriores se enumeraron solo algunos problemas observados en la asesoría realizada en diciembre del 2017, que han sido contrastados parcialmente sobre la teoría actualizada y tradicional del proceso de la gestión del cambio organizacional, de forma tal que hemos comprobado como la teoría y algunos conceptos de buenas prácticas en esta área ha sido verificado en este caso práctico.

Además, este análisis ha permitido vislumbrar herramientas o modelos de gestión del cambio que pueden plantearse como cursos de acción alternos, en contraste con los realizados en el caso analizado.

Referencias

- Ackoff R. (1953). "The Design of Social Research". University of Chicago Press.
- Alvesson M.; Sveningsson S. (2008). "Changing Organizational Culture: Culture Change Work in Progress". Londres, Nueva York. Routledge.
- Duque, J. (2014). "Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor". Estudios Gerenciales 30 (2014) 162–171. [en línea]
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156> [consulta: 18/08/2018]

- González, M.; Tarragó, C. (2008). "Training for the change". ACIMED, 17(4). [en línea] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&tlng=en. [consulta: 18/08/2018]
- Jayatilleke S.; Lai R. (2018). "A Systematic review of Requirements Change Management". *Information and Software Technology* 93, 163-185
- Hornstein H. (2015). "The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity". *International Journal of Project Management* 33, 291-298
- Hussain S. T.; Lei S.; Akram T.; Haider M. J.; Hussain S. H.; Muhammad A. (2018). "Kurt Lewin's Change Model: A Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change". *Journal of Innovation & Knowledge* 3, 123-127.
- Lewin K. (1947). "Field Theory in Social Science". New York. Harper & Row.
- Lines B.; Sullivan K.; Smithwick J.; Mischung J. (2015). "Overcoming Resistance to Change in Engineering and Construction: Change Management Factors for Owner Organizations". *International Journal of Project Management* 33, 1170-1179.
- Martínez P.C. (2016). "El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica". *Pensamiento & Gestión* 20, 165-193.
- Martinsuo M.; Hoverfält P. (2018). "Change Program Management: Toward a Capability for Managing Value-Oriented, Integrated Multi-project change in its Context". *International Journal of Project Management* 36, 134-146.
- Maturana J. (2009). "La Gestión del Cambio y Transformación Organizacional". [en línea] http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pos/pos0906a_Gestion_del-cambio.pdf [consulta: 23/07/2017]
- Moran J.W.; Brightman B.K. (2001). "Leading Organizational Change". *Career Development International* 6 (2), 111-118.
- Packard T. (2017). "Tactics of Successful Organizational Change in a Youth Family Service agency". *Children and Youth Services Review* 81, 129-138.
- Quirant, A.; Ortega A (2006). "El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio". *Revista de empresa* 18. [en línea] <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20IV/Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20para%20los%20Sistemas%20Administrativos%20Empresariales/La-importancia-del-factor-humano-para-lograr-el-cambio.pdf> [consulta: 18/08/2018]
- Sampieri R.; Fernandez C.; Baptista P. (2009). "Metodología de la Investigación" McGraw-Hill.
- Taucean I. M.; Strauti A. G.; Tion M. (2018). "Roadmap to Entrepreneurial University -Case Study-"Procedia- Social and Behavioral Sciences 238, 582-589. SIM 2017 / 14 th International Symposium in Management.
- Tornay, F.; Milán, E. (2001). "Diferente participación de los mecanismos de control en el cambio entre tareas regular frente al cambio al azar". *Psicothema*, 13(1), 111-117.4
- Vargas G.E. (2008). "Arquitectura del Cambio Organizacional: Liderazgo, Gestión del Conocimiento e Innovación Tecnológica". *Revista de Ingeniería* 28. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Zimmermann A. (2000). "Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas" Ed. Abya Yala. Quito, Ecuador.