



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de
la Secretaría de Educación Pública según Decreto
Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO
“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DE UNA CONSULTORA EN
TECNOLOGÍA”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA: PAMELA YÁÑEZ GARIBAY

ASESOR: MTRO. GABRIEL GÓMEZ AGUILAR

Ciudad de México, 2026

Ciudad de México, a 22 de enero de 2026

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

PAMELA YÁÑEZ GARIBAY

Pasante de la Escuela o Facultad: **FACULTAD DE NEGOCIOS**

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública
según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha realizado el trabajo de estudio de caso titulado: "GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DE UNA CONSULTORA EN TECNOLOGÍA."

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. Gabriel Gómez Aguilar que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria.

*A mis padres, Arturo y Lidia:
Gracias por creer en mí, incluso más que yo misma.*

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 Problema de investigación	8
1.2 Problemática actual	8
1.3 Perspectiva futura	8
1.4 Preguntas de investigación	9
1.5 Objetivos.....	9
1.6 Relevancia y pertinencia del problema	10
1.7 Justificación del trabajo	10
1.8 Delimitación de la investigación.....	10
1.9 Alcances y limitaciones de la investigación	11
1.10 Estado del arte	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1 Introducción.....	15
CAPÍTULO III CASO.....	19
3.1 Contexto	19
3.2 Estructura Organizacional	20
3.3 Filosofía	22
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	23

CAPÍTULO V DESARROLLO	24
5.1 Creación de cuadro comparativo antes y después organigrama	24
5.2 Identificar principales resistencias al cambio.	26
CAPITULO VI ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	35
CAPÍTULO VII PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN	41
CONCLUSIONES.....	47
ANEXOS.....	51
REFERENCIAS	55

RESUMEN

La empresa Audax es 100% mexicana. Desde un inicio, Microsoft ha sido el principal socio de negocio y el enfoque ha sido ser expertos para vender, desarrollar e implementar la plataforma de Microsoft Dynamics 365 para los sectores Financieros, Educativos y de Marketing. Cabe mencionar que, por razones de confidencialidad, el nombre real de la empresa ha sido sustituido por un seudónimo.

Palabras clave: gestión del cambio, reestructura organizacional, organigrama, liderazgo, adaptación al cambio.

ABSTRACT

Company Audax is 100% Mexican. From the beginning, Microsoft has been the main business partner, and the focus has been on being experts in selling, developing, and implementing the Microsoft Dynamics 365 platform for the Financial, Education, and Marketing sectors. For confidentiality reasons, the company's real name has been replaced with a pseudonym.

Keywords: change management, organizational restructuring, organization chart, leadership, adaptation to change.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones constantemente están sujetas a diferentes tipos de cambios que son necesarios para su evolución transformación y crecimiento. Dentro de estos cambios, se encuentran cambios en su estructura organizacional, sobre todo cuando se trata de maximizar el talento de los colaboradores que la conforman.

Por lo anterior, la dirección general decidió que era momento de transformar la estructura organizacional interna a través de un nuevo modelo que quedó plasmado en un organigrama.

La problemática general que enfrenta la empresa Audax es que hay algunos colaboradores que se encuentran resistentes a adaptarse a estos nuevos cambios. Con esto se pretende analizar la gestión del cambio para atacar esta problemática desde sus orígenes e identificar los tipos de resistencias que hay y proponer alternativas de solución en materia organizacional.

Asimismo, se considera que el cambio estructural no solo altera jerarquías, sino que impacta la cultura organizacional, fomentando valores de aprendizaje continuo (Chiavenato, 2017). Debido a lo anterior, se considera importante analizar resistencias culturales y particulares en la adaptación de cada colaborador y conocer sus motivos personales.

El presente estudio es de tipo cualitativo, descriptivo, con apoyo bibliográfico, y correlacional, empleando el método hipotético-deductivo.

CAPÍTULO I OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

La dirección general de la empresa Audax propuso una nueva reestructura organizacional para tener mayor claridad con las jerarquías e identificar a las personas con la mejor experiencia para poder ser transmitido a las “nuevas generaciones”. Se requiere que se implemente la reestructura a la brevedad posible, por lo que se comunica a los colaboradores la nueva forma de organización y trabajo de la compañía.

Debido a lo anterior, es donde surge la problemática de lograr una verdadera transformación de trabajo para modificar procesos que se tenían arraigados desde hace varios años. Dentro de la empresa no se cuenta con ningún profesional enfocado a la administración o gestión del cambio, por lo que será cada líder de área el encargado de fungir como patrocinadores del cambio y actuar con el ejemplo para fomentar el cambio disminuir las resistencias dentro de su equipo de trabajo.

1.2 Problemática actual

En toda la historia de la empresa Audax, este cambio ha sido el más importante y disruptivo en cuanto a la estructura organizacional se refiere, es por ello que se requiere manejar muy delicadamente la gestión para este cambio y todo lo que conlleva en todos los niveles organizacionales, ya que previamente se definían equipos de trabajo en donde se encontraban talentos de diferentes perfiles y áreas.

Consecuentemente, se está consolidando una estructura en la cual los equipos se organizan por áreas y el perfil con mayor experiencia es designado como el jefe de área.

1.3 Perspectiva futura

Partiendo de los resultados obtenidos se espera que se logre tener una mejor claridad de las personas que tienen resistencia hacia la nueva reestructura, los motivos de estas y conocer si tienen impacto o no sobre los demás.

Consecutivamente, realizar un plan de manejo de resistencias es importante debido a que se han observado que estas se tienen tanto de colaboradores como líderes. Se podría partir demostrando a todos los niveles que les serán quitadas responsabilidades que no les corresponden, cómo dar atención y seguimiento a los clientes y podrán enfocarse más a su experiencia técnica.

En cuanto a los niveles junior, demostrarles que contarán con un mentor de su área quien los capacitará, les enseñará y les guiará para seguir fortaleciéndose en su área de desarrollo y ya no tendrán que buscar por otros medios capacitarse.

1.4 Preguntas de investigación

- Pregunta principal: ¿Cuáles son las resistencias que se encontraron para adaptarse al cambio de la reestructura organizacional?
- Pregunta secundaria: ¿Qué estrategia de adaptación a la nueva reestructura organizacional se podría seguir?

1.5 Objetivos

General: Realizar una propuesta de gestión de cambio para obtener mejores resultados de adaptación con el cambio de la estructura organizacional.

Específicos:

- Revisar organigrama y estructura previa para poder tener el antecedente de los cambios que tendrán mayor impacto.
- Identificar forma de trabajo previa y su impacto para los colaboradores e identificar los cambios que se requieren.
- Analizar el crecimiento organizacional que ha tenido la empresa para identificar las nuevas necesidades organizacionales que tiene actualmente.
- Identificar resistencias al cambio para poder erradicarlas a través de la mejor estrategia.

1.6 Relevancia y pertinencia del problema

En la empresa Audax se ha observado que algunos gerentes, principalmente los nuevos, cuentan con áreas de oportunidad que deben ser subsanadas en cuanto a la gestión del tiempo, ya que ahora no solamente deben organizarse para cumplir con sus funciones técnicas, sino también para atender los requerimientos relativos a su equipo de trabajo, por ello la importancia de crearles nuevas habilidades suaves para que puedan lograrlo.

1.7 Justificación del trabajo

El interés por realizar este estudio es debido a que la reestructura organizacional realizada es un aporte muy relevante, el cual va a generar una mayor eficiencia en los procesos, por lo que es imprescindible que sea implementado con la mayor precisión posible.

Adicionalmente, los talentos que conforman la organización tienen todavía mucho potencial de crecimiento dentro de la misma y, para que ellos puedan acceder a este nivel trascendental de su vida laboral, es necesario que se adapten y logren adquirir nuevas habilidades, conocimientos y experiencia que les permita crecer como líderes y gerentes.

Es grande la responsabilidad que tiene la organización el saber aprovechar el máximo potencial que tienen las personas que la conforman. Este cambio es realmente una oportunidad de crecimiento para la compañía y para los colaboradores.

1.8 Delimitación de la investigación

La investigación se limita a los colaboradores de la empresa Audax, empresa fundada en la Ciudad de México en año 2010 y la cual tiene giro en Consultoría de Tecnología. El estudio de este caso se centra específicamente en un equipo de trabajo, liderado por un gerente con dificultades de adaptación al cambio con nuevas responsabilidades, principalmente manejo de colaboradores.

Este equipo de trabajo pertenece al área de Desarrollo de Software y el cual se conforma por 16 integrantes (1 gerente, 3 subgerentes con 4 colaboradores a cargo cada uno) (Ver Anexo A).

Del mismo modo, se hace la intervención directamente en este equipo ya que, posteriormente a la reunión donde se comunicó esta nueva estructura organizacional a los nuevos gerentes y subgerentes, fue el gerente de este equipo quien manifestó no estar de acuerdo con esta nueva organización de trabajo, por lo que se decide ahondar en las motivaciones de esta postura.

Cabe resaltar que de esta manera podremos obtener una muestra representativa de las demás áreas de la organización. El área está conformada por 16 de los 74 colaboradores del área de operaciones, lo cual representa un 21% del total del área. Se toma como muestra piloto ya que el gerente del área es la persona que no mostró ser patrocinador del cambio.

Por otro lado, cabe mencionar que el total de colaboradores de la empresa Audax es de 93, los 19 colaboradores restantes pertenecen al área administrativa y no serán considerados activamente dentro de la estrategia de cambio inicialmente ya que esta área no fue reestructurada organizacionalmente.

1.9 Alcances y limitaciones de la investigación

El estudio es correlacional porque se busca la relación que existe entre la adaptación a la nueva reestructura organizacional y la aparición de resistencias en el comportamiento de algunos colaboradores, con quienes se tiene oportunidad de observar su comportamiento y conductas directamente en el ámbito de trabajo.

Sin embargo, no es posible observar este comportamiento en algunos días de la jornada laboral puesto que la modalidad de trabajo que se tiene en la empresa es que algunos días se trabaja desde la ubicación donde se tienen las oficinas y algunos otros días cada colaborador trabaja de manera remota.

De igual manera, es complicado que estos colaboradores puedan designar parte de su tiempo durante la jornada laboral para participar en la investigación con algún

método de recolección de datos debido a la gran demanda que se tiene por parte de los proyectos que ellos atienden y la logística tan planificada que se tiene.

1.10 Estado del arte

Retomando investigaciones previas, (Beckhard & Harris, 1988) hacen referencia al estudio de un caso, en dónde describen brevemente sus antecedentes recientes, su diagnóstico, el estado futuro y presente, la organización de la administración del cambio y sus resultados obtenidos.

Lo anterior se muestran como un caso de éxito para ejemplificar cómo es que una empresa con 50 años con su producto en el mercado hizo uso de los agentes de cambio para alcanzar sus objetivos, lograron convertir la energía negativa en energía positiva y que finalmente lograron reducir sus costos de producción sin perder la calidad de su producto, a grandes rasgos, lo lograron realizando un recorte de personal y haciendo más eficiente a la gente que mantuvieron en la organización.

(Bartlett & Kayser, 1980) hacen referencia en su publicación a un artículo el cual fue también bastante interesante a nivel gestión del cambio, el contexto es dentro de un hospital para enfermos mentales, en un inicio se planteó que el estudio estuviera enfocado en el bienestar de los pacientes.

Sin embargo, conforme fueron avanzando con el estudio, los investigadores se dieron cuenta que lo más importante para el bienestar de estos era modificar las actitudes de los cuidadores, específicamente el de las enfermeras y la jerarquía en la que se desenvuelven, aunque en general se realizó el cambio en la reestructura en la totalidad del hospital (Cumming, Clancey, & Cumming, 1956)

Por otro lado, (Segredo Pérez, 2013) fundamenta en su artículo publicado en una revista de salud cubana que la revisión del clima organizacional (a través de cualquier técnica) es muy relevante para la gestión de cambio, porque gracias a ello, se pueden obtener resultados que permiten conocer más a la organización y a la perspectiva que tienen los colaboradores respecto a esta es varias áreas.

Asimismo, hay un caso del año 2004 que ejemplifica también la manera de gestionar el cambio con la empresa Pemex, en donde se pretende realizar cambios

importantes como la innovación tecnológica, desarrollo de estrategias o la creación de un nuevo comité de transparencia, así como la mejora de muchas de sus prácticas para no quedarse como una empresa obsoleta, adicionando la variable de ser una empresa que depende de la política del país, por ejemplo, con las reformas energéticas y fiscal.

Consecuentemente, al tener que enfrentarse con todo lo anterior, lo que se concluye es que se requiere principalmente un cambio organizacional disruptivo y su propuesta se basa en un proyecto complejo para lograr una nueva cultura y rediseño organizacional (Plancarte Sánchez, 2004). Lo anterior me parece relevante ya que se puede observar documentada una propuesta de una empresa de giro gubernamental, con lo cual se brinda una perspectiva más amplia para este trabajo.

Además, en Chile, tenemos otro caso planteado por (Abedrapo Gallardo, 2014) donde se implementa la gestión del cambio en la innovación tecnológica y se revisan todas sus implicaciones, tales como las resistencias al cambio y el análisis de proceso de cambio a través de mapas conceptuales.

A grandes rasgos, lo que logra con concluir es que parte de las resistencias al cambio se deben mucho a la motivación emocional y la posible implicación que pudieran tener dentro del proceso de cambio, sea cual sea, y que en este caso es la innovación tecnológica, se destaca lo crucial que es poder comprender el sentir del empleado o colaborador para hacer cara a estas resistencias y poder eliminarlas.

Igualmente, (Blázquez Manzano, 2013) documenta otro artículo en Colombia, en el cual destaca que las organizaciones en general deben de tener conocimiento y darle la relevancia apropiada a la gestión del cambio, la cual debe estar alineada al pensamiento estratégico de las personas que la conforman. El modelo que este autor plantea va enfocado a documentar la estrategia de procesos para que los progresos sean más estables.

Por otro lado, (Uc Heredia, 2010) elabora un artículo con un caso de 4 PyME's (por sus siglas Pequeñas y Medianas Empresas) con giro en la manufactura con sede

en Yucatán, México. Las aportaciones que tiene son bastante relevantes por la peculiaridad de este estudio y que no se ha obtenido en otro tipo de literatura. De lo más destacado, es que menciona que un factor indispensable para el cambio es que los propietarios o principales directivos estén convencidos y a favor del cambio.

Otra aportación relevante es que cada empresa, en este caso, las PyME's, debe de tener la decisión del tiempo para realizar los cambios, desde algo urgente, hasta algo muy paulatino, casi imperceptible, incluso se llega a considerar como cambio continuo. Cabe destacar que en este tipo de empresas es más notable que otras que se encuentran mayormente limitadas por el recurso humano y financiero.

Sin embargo, todo lo anterior no es impedimento para que se logre realizar una gestión de cambio exitosa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

La empresa Audax se fundó en el año 2010, es una empresa 100% mexicana. Desde un inicio, Microsoft ha sido el principal socio de negocio y el enfoque ha sido ser expertos para desarrollar y vender las soluciones de este socio. La empresa está conformada por 93 colaboradores, de los cuales, 74 personas pertenecen al área de operaciones y 19 al área administrativa.

Además, la media de edad es de 35 años y el 34% se identifican como mujeres y el 66% como hombres. Respecto a su cultura laboral, la empresa tiene la visión de ser un lugar en el cual sus colaboradores puedan aprender y capacitarse.

Cabe mencionar que en ocasiones existe la confusión respecto a saber a quién se le debe de reportar: si a la persona que está arriba de ellos en organigrama, si al encargado de proyecto al cual reportan, si al director del área, si al líder que los capacitó, etc.

Por lo anterior, la dirección general decide implementar una nueva estructura organizacional, este cambio es un aporte muy relevante en la historia de la empresa, el cual va a generar una mayor eficiencia en los procesos, por lo que es imprescindible que sea implementado lo antes posible.

Adicionalmente, los talentos que conforman la organización tienen todavía mucho potencial de crecimiento dentro de la misma y para que ellos puedan acceder a este nivel trascendental de su vida laboral es necesario que se adapten y logren adquirir nuevas habilidades, conocimientos y experiencia que les permita crecer como líderes y gerentes.

El modelo de cambio organizacional aplicado a este caso de estudio es el modelo ADKAR de Prosci, la palabra “ADKAR” es un acrónimo de los cinco resultados que un individuo necesita lograr para que un cambio sea exitoso: Awareness (Consciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad) y Reinforcement (Reforzamiento), este modelo se basa en la comprensión de que el

cambio organizacional solo puede ocurrir cuando los individuos cambian (Prosci Inc., 2023).

En la aplicación de este modelo a la empresa Audax, para Awareness (Consciencia), es que los colaboradores puedan concebir que la situación organizacional no es la óptima y que se pretende ser más eficientes dentro de todos los procesos de la empresa en general.

Lo anterior puede considerarse como el primer paso del modelo, en el cual, la información que se transmite a los colaboradores y se pretende que sea lo más clara posible, para asegurar el entendimiento y aceptación de esta, haciendo de su conocimiento lo que motivó a tomar estas decisiones de cambio, así como los objetivos a alcanzar.

Aplicado específicamente a la empresa Audax, se debe de informar a través de líderes directos y a través de comunicación interna la nueva estructura organizacional y cómo será su aplicación.

El siguiente paso del modelo, es el de Desire (Deseo), aquí se buscará que los colaboradores quieran participar en el cambio y apoyar las decisiones seleccionadas. Se estima que haya personas que de primera instancia sientan genuinamente este deseo de participación y habrá otras personas con las que se deba trabajar más para que acepten involucrarse en este cambio, con ello se puede tomar a consideración los beneficios que puedan obtener contribuyendo con la empresa en esta gestión.

Generalmente estas motivaciones pueden llegar a través de los líderes o de los agentes de cambio y es importante, como en la mayoría de los pasos, que se deba analizar individualmente el contexto de cada colaborador en caso de ser necesario.

En el caso de la empresa Audax, se debe de hacer saber a los colaboradores los beneficios que se tendrán al momento de reportar y rendir cuentas de su trabajo, siempre pensando en que la organización alineada a lo plasmado en el organigrama.

El tercer paso del modelo es el de Knowledge (Conocimiento), en este se espera impartir conocimientos sobre cómo se debe cambiar, es decir, lo que se espera que los colaboradores aprendan para poder estar involucrados en el cambio. Aquí comienza a tomar gran importancia la parte pedagógica de la empresa, ya que se deberá brindar las herramientas requeridas para que estos conocimientos puedan ser adquiridos, principalmente capacitaciones, conferencias, infografías, entre otras.

En el caso de la empresa Audax, para que este tercer paso sea exitoso, hay que asegurarse de que todos los colaboradores estén informados de la nueva estructura jerárquica y conocer quién será su líder y la forma de trabajo que este va a tener, así mismo, es importante que los líderes tengan conocimiento de los colaboradores a su cargo para que puedan guiarlos a esta nueva estructura.

El siguiente es Ability (Habilidad), en este paso, también es requerida la parte pedagógica para el desarrollo de las habilidades requeridas, tanto técnicas y conocimientos como habilidades de aptitudes, capacidades y/o comportamiento, es decir, habilidades duras y habilidades blandas. Siempre es recomendable demostrar soporte a los colaboradores que necesiten especial atención en la adquisición de estas nuevas habilidades.

Este cuarto paso lo veo aplicado a la empresa Audax con especial importancia para los colaboradores que fueron nombrados nuevos líderes, para que estos estén conscientes de sus nuevas responsabilidades y puedan adquirir habilidades y conocimientos de manejo de equipos y organización del tiempo.

El último paso es el de Reinforcement (Reforzamiento), el cual es el que debe perdurar a través del tiempo y que debe asegurarse que los colaboradores no dejen de poner en práctica los conocimientos adquiridos con motivo del cambio organizacional. Esto se puede generar con incentivos y continuar fortaleciendo la comunicación a través de los medios institucionales.

Este paso aplicado a la empresa Audax se puede considerar brindando algún tipo de incentivo principalmente a los nuevos líderes que se les otorgaron nuevas

responsabilidades y difundiendo la práctica de que es posible el crecimiento profesional de manera interna.

En resumen, es considerable la responsabilidad que tiene la organización el saber aprovechar el máximo potencial que tienen las personas que la conforman. Este cambio es realmente una oportunidad crecimiento para la compañía y para los colaboradores.

Es pertinente considerar que, en la era digital, la tecnología es el vehículo, pero las personas son el motor. Implementar una estrategia sólida de gestión del cambio ya no es opcional, es una necesidad para lograr adopción, continuidad e impacto en los procesos de transformación (Kennys, s.f.).

Asimismo, cabe mencionar que, para que una organización pueda transformarse tanto en el ámbito global como digital, se requiere una correcta transformación organizacional que prepare a los colaboradores hacia la mejora continua y abrace la innovación (Maraboto, 2003)

Algunos de los beneficios que se han observado en algunas implementaciones previas son: incremento en la eficiencia operativa mediante procesos mejorados, en segundo lugar, mayor adaptabilidad frente a tendencias del mercado y cambios tecnológicos, el fortalecimiento de la cultura empresarial, fomentando colaboración y compromiso, y, finalmente, la mejora en la toma de decisiones estratégicas, respaldadas por información y análisis (CETYS Educación Continua, 2025)

Finalmente, cabe mencionar que la reestructura busca alinear la estructura con la cultura de aprendizaje continuo de la empresa Audax, donde supuestos básicos como la formación interna (Chiavenato, 2017) pueden mitigar resistencias. Esto aborda necesidades de crecimiento identificadas en el análisis organizacional, ya que, a través de los años, se ha reconocido a colaboradores cuyas competencias y habilidades pueden ser potenciadas a nivel gerencial e incluso directivo, lo cual puede alcanzarse con la capacitación necesaria.

CAPÍTULO III CASO.

3.1 Contexto

La forma de trabajo dentro de la organización antes de la pandemia de COVID-19 era que los colaboradores trabajaban de manera presencial en las oficinas de la empresa, posteriormente, cuando inició el confinamiento por la pandemia de COVID-19 se estableció una modalidad de trabajo remota y, en el mes de septiembre de 2022, se definió un esquema de trabajo híbrido, es decir, que los colaboradores de la empresa Audax pueden laborar desde una modalidad remota alternando los días de presencialidad en oficina.

Cabe mencionar que esta decisión de trabajo de modalidad híbrida fue una cuestión de fortalecimiento del liderazgo de cada área y de cómo el líder de cada área debía formar a los colaboradores a su cargo, así como el hecho de poder transmitirles los conocimientos y aptitudes (habilidades blandas y duras) requeridas para el desempeño adecuado de sus funciones.

Entonces fue cuando dirección general observó que había una brecha muy grande que se había formado en la pandemia y se propuso una nueva reestructura organizacional para tener una mayor claridad con las jerarquías e identificar a las personas con la mejor experiencia para poder ser transmitido a las nuevas generaciones de colaboradores.

El cambio de modalidad de trabajo realmente no resultó un reto, ya que afortunadamente se contaba con la infraestructura tecnológica necesaria para poder desempeñar las funciones de dicha manera. Adicionalmente, los colaboradores estaban acostumbrados a trabajar con equipos de trabajo ubicados tanto en su misma sede como en otras ciudades.

Cabe mencionar también que, durante la pandemia, se adaptaron los procesos de reclutamiento en donde ya no solamente se buscaban prospectos en las ciudades donde se encontraban las instalaciones de la organización, sino que también se amplió la búsqueda a diversas ciudades de la república contemplando la modalidad de trabajo 100% remoto para aquellos candidatos que no tuvieran disponibilidad

para cambio de domicilio, lo cual fue algo bastante favorable para tener una mejor selección del talento.

3.2 Estructura Organizacional

Para que lo anterior pueda llevarse a cabo e implementarse de manera adecuada, dirección general propuso la reestructuración organizacional de la compañía. Desde su creación la forma de trabajar y organización que tenía cada equipo de trabajo era más enfocado a proyectos.

Es decir, los jefes de área eran responsables de sacar adelante cada proyecto y a su cargo tenían personal asignado de diferentes perfiles y con gran diversidad de conocimientos técnicos, por lo cual se dificultaba que la persona a cargo lograra una supervisión adecuada a nivel técnico porque muchas veces su área de experiencia era totalmente diferente a la persona que tenía asignada y esto dificultaba que pudiera definir si se estaban tomando las mejores decisiones o sí había mejores procedimientos.

De igual manera, se complicaba su labor cuando se le era asignado un recurso de nivel junior o becario que necesitaba muchas horas de capacitación en alguna área en la cual el líder no tuviera la experiencia y conocimientos necesarios.

En lo referente al organigrama, se contaba con uno con estructura lineal en donde se pone a la cabeza los diferentes directores de área, en este modelo se observó una gran brecha de área de oportunidad ya que había jefes de nivel directivo que contaban con mucha gente a su cargo ya que se les asignaba gente directamente de diferentes niveles, es decir un director podría tener a su cargo desde un becario hasta un gerente (ver Anexo B).

Visualmente, el organigrama se extendía mucho de manera vertical por esta misma problemática, había pocos jefes o líderes y mucha gente a cargo.

Con la nueva propuesta de reestructuración, se propone un nuevo modelo de organigrama (Anexo C) que va a dar paso la reasignación de liderazgos y que los niveles estén adecuadamente asignados. Se pretende que los directores de cada área tengan a su cargo gerentes, que a su vez van a tener subgerentes y serán

estos niveles quienes se encargarán de formar a las nuevas generaciones, capacitarlos enseñarles y fungir como sus mentores.

Toda la gente que se tenga a cargo va a contar con la experiencia de la misma área, ya que será el jefe inmediato de cada nivel quien se encargue de revisar que el trabajo a nivel técnico se esté realizando de la mejor forma posible y que las decisiones que se hayan tomado sean las adecuadas para cada cliente y proyecto.

En cuanto a la responsabilidad de la ejecución del proyecto, será directamente el área de los Administradores de Proyecto, quienes se encargarán y responsabilizarán de llevar la adecuada gestión e implementación de cada proyecto, trabajando a la par con las áreas técnicas y revisando que se sigan los tiempos y acuerdos indicados sin involucrarse en decisiones técnicas, ya que eso le correspondería a los gerentes y subgerentes.

Serán ellos los indicados de hablar con los directores y gerentes de cada área para indicar cuáles son los recursos técnicos que van a requerir y de qué nivel se requieren, así como por cuánto tiempo se va a solicitar que esté participando la persona en el proyecto.

Así pues, en este nuevo modelo de organigrama se está utilizando también una estructura lineal, sin embargo, al haber asignado nuevos liderazgos, visualmente ya se aprecian mejor las jerarquías y los diferentes niveles, asimismo se buscó brindarle un nuevo formato con un diseño más agradable visualmente e incluso se incorporan las nuevas posiciones que antes no existían dentro de la organización y que se pretende que se recluten.

El nuevo modelo de estructura organizacional se comunicó por parte de la dirección general a las áreas de Capital Humano, así como en los directores de área, gerentes y subgerentes.

Igualmente, con esto se pretendía que se empezara a reestructurar a la brevedad posible, es decir, a partir del siguiente día laboral se comunicó al resto de los colaboradores la nueva forma de organización y trabajo que tiene la compañía y es

aquí donde comienza el reto de lograr una verdadera transformación de trabajo para modificar procesos que se tenían arraigados desde hace varios años.

Por lo anterior, se puede considerar que es un reto que va más enfocado a la adaptación de los colaboradores que han permanecido durante mayor tiempo dentro de la organización

3.3 Filosofía

La visión de la empresa Audax es aspirar a ser la mejor compañía en implementación de soluciones en tecnología. Orgullo de su país de origen y un lugar en donde sus colaboradores puedan lograr sus objetivos profesionales y personales.

La misión de la empresa Audax es ser un equipo de trabajo entusiasta y apasionado por ofrecer soluciones tecnológicas de clase mundial a los sectores financiero y educativo principalmente.

La cultura de la empresa Audax es descrita como enfocada en desarrollar y aprovechar el extraordinario talento de los colaboradores. A través de una compañía personalizada, se motiva el aprendizaje continuo y se brindan experiencias únicas que contribuyen con su crecimiento personal y profesional.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo cualitativo, descriptivo, con apoyo bibliográfico, y correlacional, empleando el método hipotético-deductivo. Se realizó una recopilación de información en fuentes teóricas y a través de la técnica de observación no estructurada a la población en estudio. La observación incluirá indicadores culturales, por ejemplo, valores transmitidos en interacciones, para correlacionar con resistencias estructurales.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, la media de edad es de 35 años y el 34% se identifican como mujeres y el 66% como hombres y que representan a la población total. El tamaño de la muestra es una parte significativa de la población que cumple con las características de la investigación reduciendo el tiempo para realizar este trabajo de caso.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el modelo de cambio organizacional aplicado a este caso de estudio es el modelo ADKAR de Prosci, la palabra “ADKAR” es un acrónimo de los cinco resultados que un individuo necesita lograr para que un cambio sea exitoso: Awareness (Consciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad) y Reinforcement (Reforzamiento), este modelo se basa en la comprensión de que el cambio organizacional solo puede ocurrir cuando los individuos cambian (Prosci Inc., 2023).

Aterrizando lo anterior, este modelo se ha elegido para el análisis de este caso de estudio ya que se requiere de la capacidad, voluntad e incluso disposición de los colaboradores para que el cambio se genere, es decir, la adaptación a la nueva estructura organizacional. Se necesita de su participación para que se propicien las nuevas jerarquías y se reporte a las personas adecuadas.

CAPÍTULO V DESARROLLO

El método utilizado fue “observación no estructurada, llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales” (Díaz Sanjuan, 2010).

De igual manera tuvo la característica de observación no participante, la cual “es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado” (Díaz Sanjuan, 2010).

Asimismo, fue observación directamente en campo ya que “se realiza directamente en los lugares donde ocurren los hechos” (Díaz Sanjuan, 2010).

Adicional a lo anterior, se utilizó la entrevista no estructurada para la recolección de información, la cual se centró en conocer sus inquietudes respecto a los nuevos cambios. Esta técnica de entrevista no requiere un guion previo, simplemente partió de la premisa de conocer la impresión del colaborador acerca de los cambios y fue basada principalmente en un modelo de conversación entre iguales (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Las consignas por atender para este trabajo son las siguientes, teniendo 4 en total, la primera es un cuadro comparativo entre el organigrama que se tenía previo a la reestructura y el organigrama actual. La segunda es la identificación de las principales resistencias al cambio a través de las entrevistas realizadas. La tercera es la elaboración de cuadro del modelo de Prosci del equipo de Desarrollo de Software. Y, la cuarta y última es un análisis FODA realizado a la empresa Audax.

5.1 Creación de cuadro comparativo antes y después organigrama

Uno de los aspectos más importantes por las cuales están gestionando los cambios dentro de la empresa Audax es porque se actualizó el organigrama. Si bien tanto el anterior como el actual tienen la característica de ser organigramas de tipo vertical, se hizo una mejor estructura en cuanto a niveles y áreas.

Esta nueva propuesta de organigrama se basó a partir de lo que pretenden lograr, es decir, tener una organización más enfocada a las áreas y no en los proyectos.

Asimismo, se pretende que los niveles con menos experiencia puedan ir aprendiendo de sus superiores inmediatos así obtener una mejor supervisión y retroalimentación. Como lo podemos observar en la Tabla 1.

Tabla 1. *Comparativo entre organigrama previo y actual.*

Organigrama previo (Anexo B)	Organigrama actual (Anexo C)
• La organización era por proyectos. • Había personas con nivel gerencial sin gente a cargo. • Gerentes y/o directores con mucha gente a su cargo, lo que generaba que la supervisión se dificultaba. • Los puestos de mando eran implícitos e informales. • El organigrama era interno de recursos humanos y directivos. • Se nombraba a una persona para responsabilizarse de algún proyecto, sin fomentar el liderazgo. • Cuando las personas eran cambiadas de equipo, se mantenía el cambio de manera interna. • Colaboradores de nivel operativo reportaban a dirección.	• La organización es por áreas. • Todos los gerentes tienen definido un equipo de trabajo con gente a su cargo. • Los gerentes y/o directores tienen un equipo de trabajo al cual pueden supervisar adecuadamente. • Los puestos de mando son explícitos y oficiales. • El organigrama es difundido y comunicado a colaboradores de todas las áreas y niveles. • Se fomenta el liderazgo de gerentes y directivos. • Se solicita que los cambios de área, líder, etc. se compartan con recursos humanos para actualizar organigrama. • Existe una jerarquía en la cual los reportes deben realizarse al superior inmediato.

Fuente: Elaboración Propia

El organigrama actual es gráficamente más idóneo para su revisión y entendimiento, lo cual es importante porque se encuentra disponible para todas las personas dentro de la organización. También, cuenta con una mejor organización en cuanto a las jerarquías, lo que logra hacer sentido al momento de que los colaboradores pueden

saber a quién deben de reportar y/o quiénes deben de reportarles, lo cual, a su vez, permite que haya mejor comunicación, no solo dentro del mismo equipo, sino también en las diferentes áreas. Además, el nuevo organigrama logra que haya mejor claridad porque quedan formalizados todos los puestos y niveles.

5.2 Identificar principales resistencias al cambio.

Se utilizó la entrevista no estructurada para la recogida de datos, la cual se centró en conocer sus inquietudes respecto a los nuevos cambios. Esta técnica de entrevista no requiere un guion previo, simplemente partió de la premisa de conocer la impresión del colaborador acerca de los cambios y fue basada principalmente en un modelo de conversación entre iguales (Folgueiras Bertomeu, 2016).

A pesar de lo anterior, se buscó una pregunta principal de apoyo para no perder la centralidad de la información a buscar y que el tema de interés no se desviara, fue la siguiente:

- ¿Cuáles son las complicaciones que observas para la implementación de esta nueva estructura organizacional?

De igual manera, las entrevistas tuvieron de base un formato para poder obtener la información necesaria y al mismo tiempo, poder brindar a los colaboradores la libertad de poder expresar sus inquietudes sin limitaciones (anexo D).

Las principales resistencias recopiladas de parte de colaboradores del equipo de desarrollo seleccionado y que dificultan la adaptación a la nueva estructura organizacional:

- Se asignan nuevas responsabilidades y no son claras (no están por escrito).
- Confusión en la estructura respecto a quien reportarle a pesar de ser claro el organigrama.
- Confusión respecto a cuándo se implementará la nueva estructura organizacional.

- Los equipos de trabajo (colaboradores) deben adaptarse a nuevas rutinas y formas de reportar sus actividades.
- Desconcierto respecto a que se aumenten actividades y responsabilidades, pero no la remuneración económica.
- Desconocimiento de algunos gerentes y subgerentes sobre cómo manejar a los colaboradores a su cargo.

Para mejor análisis de la información, se obtuvieron las siguientes respuestas de 16 colaboradores.

Tabla 2

Respuestas de los 16 colaboradores referente a las resistencias que tienen respecto a la nueva estructura organizacional.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	B3	B2	B2	A2	A2	A2	A2	A2	A1	A1	A1	A1	A1	A1	A1	A1
Se asignan nuevas responsabilidades y no son claras (no están por escrito).	X	X		X	X				X							
Confusión en la estructura respecto a quien reportarle a pesar de ser claro el organigrama.	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X			
Confusión respecto a cuándo se implementará la nueva estructura organizacional.	X		X				X				X			X		
Los equipos de trabajo (colaboradores) deben adaptarse a nuevas rutinas y formas de reportar sus actividades.	X		X		X	X		X							X	X
Desconcierto respecto a que se aumenten actividades y responsabilidades, pero no la remuneración económica.	X	X	X			X	X	X	X			X				

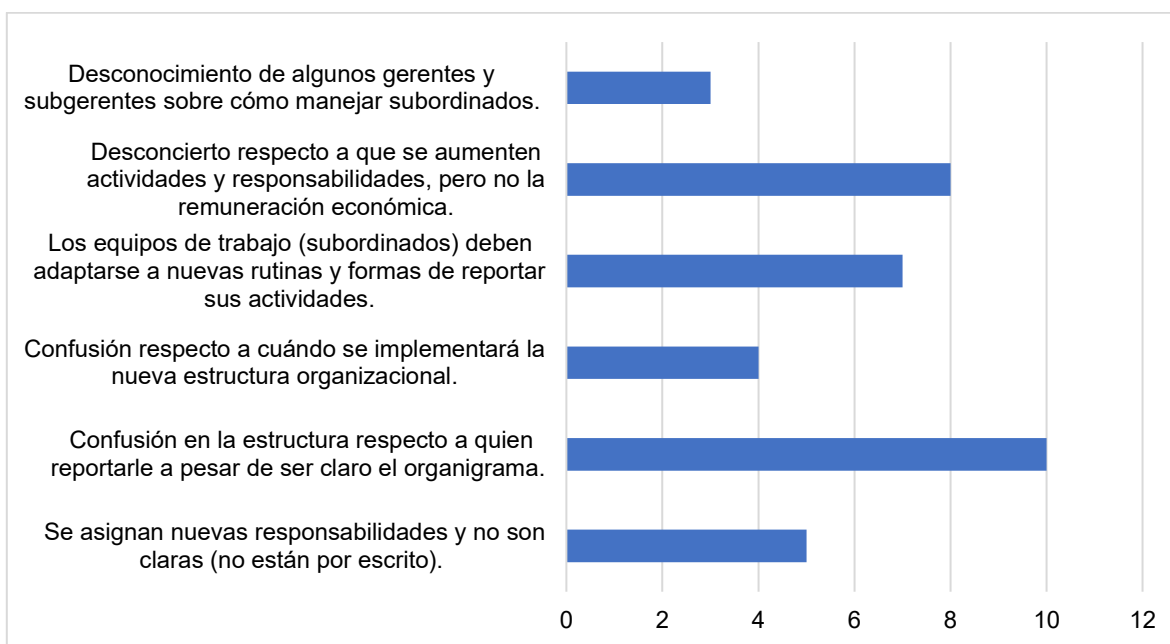
Desconocimiento de algunos gerentes y subgerentes sobre cómo manejar colaboradores a su cargo.	X	X	X
--	---	---	---

Nota: creación propia. Se hace mención con una “X” a las respuestas brindadas por cada uno de los colaboradores. En la segunda fila se hace mención del grado de resistencia conforme a sus respuestas, el cual será desarrollado en el siguiente punto.

De igual manera, se muestra un gráfico con los resultados totales de cada una de las resistencias.

Figura 1

Resistencias obtenidas durante las entrevistas de 16 colaboradores de un equipo del área de desarrollo



Nota: creación propia.

En la Figura 1 se logra observar que la resistencia con mayor reincidencia (en 10 de los 16 colaboradores), es la referente a la confusión de a qué líder se le debe de reportar.

En segundo lugar de reincidencia (en 8 de 16 colaboradores), es la del desconcierto respecto a que aumenten actividades y responsabilidades, pero no la remuneración económica.

En tercer lugar de reincidencia (en 7 de 16 colaboradores), se encuentra la resistencia en la que los equipos de trabajo (colaboradores a cargo) deben adaptarse a nuevas rutinas y formas de reportar sus actividades.

En cuarto lugar de reincidencia (en 5 de 16 colaboradores), se encuentra la de asignar nuevas responsabilidades que no sean claras.

En quinto lugar de reincidencia (en 4 de 16 colaboradores), se encuentra la referente a la confusión respecto a cuándo se implementará la nueva estructura organizacional.

En sexto y último lugar de reincidencia (en 2 de 16 colaboradores), se encuentra la del desconocimiento de los gerentes y subgerentes sobre cómo manejar colaboradores a su cargo.

5.3 Elaboración de cuadro del modelo de Prosci conforme al equipo de Desarrollo de Software.

Partiendo del punto antecedente, se elige este modelo para el análisis de las resistencias al cambio obtenidas debido a que son una consultoría a nivel mundial que cuenta con una metodología específicamente para la gestión del cambio y sus mejores prácticas, cuentan con más de 25 años de investigación y con más de 100,000 personas entrenadas y certificadas a nivel mundial, además, buscan desarrollar la capacidad de lograr cambios efectivos (Prosci Inc., 2023).

Figura 2.

Modelo de Prosci de resistencias al cambio



Fuente: Elaboración Propia¹

Para poder visualizar la organización del equipo de desarrollo de software y nivel de aceptación de los nuevos cambios se utiliza este esquema del modelo de Prosci (Prosci Inc., 2023), el total de equipos que quedaron conformados con esta nueva estructura fueron 6 en total (3 del área de desarrollo y 3 del área de consultoría).

Se hace la intervención directamente en este equipo ya que, cuando se tuvo la reunión organizada por parte de dirección general donde se comunicó esta nueva estructura organizacional a los nuevos gerentes y subgerentes, fue el gerente de

¹ Esquema de modelo de Prosci adaptado a uno de los equipos de desarrollo de software de la empresa X.

este equipo quien manifestó explícitamente que no estaba de acuerdo con esta nueva organización de trabajo, por lo que se decide ahondar en las motivaciones de esta postura. Por otro lado, el resto de los nuevos gerentes y subgerentes de los otros equipos comentaron estar a favor de adaptarse a la nueva organización.

Para poder tener la interpretación de este se adjunta leyenda alfanumérica e interpretación por colores.

A1	Verde: apoya el cambio y ha demostrado un nivel alto de competencia en patrocinio.
A2	Amarillo: apoya el cambio y ha demostrado un nivel moderado de competencia en patrocinio.
A3 B1 B2 B3	Rojo: se opone el cambio y/o ha demostrado un nivel bajo de competencia en patrocinio
A	Apoya el cambio
B	Neutral o se opone al cambio
1	Nivel alto
2	Nivel moderado
3	Nivel bajo

5.4 Elaboración de análisis FODA de la empresa Audax

Se desarrolla esta consigna para obtener información más estructurada de la empresa Audax y su contexto actual a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la rodean. Como lo podemos observar en la Tabla 3.

Tabla 3.

Cuadro FODA de la empresa Audax

Fortalezas	Oportunidades
Gran disponibilidad de servicio. Respuesta a clientes de manera adecuada en tiempo y forma frente a incidencias urgentes.	Innovar en la gestión organizacional y en sus diferentes procesos. Formación de líderes. Gestión de planes de capacitación y carrera.
Debilidades	Amenazas
Relativamente poco tiempo en el mercado. Adaptación a las demandas de gestión que este crecimiento.	Estancamiento. Prácticas anticuadas o no innovadoras. Resistencia a los cambios. Objetivos comerciales desactualizados.

Fuente: Esquema de elaboración propia a partir del contexto actual de la empresa Audax.

La fortaleza que tiene la empresa Audax es que ha sido reconocida en múltiples ocasiones por sus clientes debido a la gran disponibilidad de servicio con el que cuentan. Los clientes han destacado que los colaboradores de la empresa Audax que les brindan servicio siempre han demostrado responder de manera adecuada en tiempo y forma frente a incidencias urgentes.

En el área de oportunidades se cuenta con la posibilidad de innovar en la gestión organizacional y hacer más eficientes los procesos de capacitación, entrenamiento, plan de carrera, crecimiento interno, equidad de compensaciones, evaluación de desempeño, comunicación entre áreas y/o equipos y la gestión de proyectos. Una de las oportunidades más importantes para la empresa Audax es que podrá formar a sus líderes, quienes, a su vez, podrán transmitir conocimientos y habilidades requeridas para la empresa a los colaboradores a su cargo.

En cuanto a el sector de las debilidades, se tiene que la empresa Audax es una compañía que tiene relativamente poco tiempo en el mercado, desde por lo que se encuentra en una etapa de crecimiento en la cual debe buscar diversas formas de solución y adaptación a las demandas de gestión que este crecimiento implica y no estacarse en la misma gestión.

El siguiente elemento son las amenazas, donde podemos apreciar el hecho de que para innovar y seguir creciendo no es suficiente ni adecuado tener los mismos procesos y prácticas que se han tenido desde los inicios de la empresa Audax. Para prevenir el estancamiento, es necesario que las prácticas de gestión de la empresa Audax sean analizadas y descubrir cuáles son las que pueden renovarse. Derivado de esto, se van a presentar cambios importantes y, por ende, las resistencias a estos mismos, así como la revisión y actualización de sus objetivos comerciales (de negocio) y de gestión organizacional.

En general en cuanto a la información obtenida del FODA, se aprecia que la empresa Audax se encuentra en un momento en el cual se deben de tomar decisiones para que pueda crecer hacia su siguiente evolución, la cual tiene potencial para transformarla desde adentro, es decir, desde sus procesos internos, para que así se pueda ver beneficiado también sus procesos de negocio. Todo lo anterior enfocado a una evolución estratégica.

CAPITULO VI ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Respecto a las consignas analizadas en el capítulo anterior, se elaboró un cuadro de Prosci, (Prosci Inc., 2023). Acorde a lo revisado en este esquema, se interpreta que el gerente de esta área cuenta con una resistencia que lo estaría clasificando en un nivel B2, lo que se indica como un nivel bajo en el patrocinio del cambio. Destaco este ejemplo ya que es el más notable de todos los equipos de trabajo en donde el gerente cuenta con una resistencia de nivel B.

Continuando con el análisis, podemos observar que hay un gerente que de igual manera se encuentra en un nivel A2, o sea que apoya el cambio y ha demostrado un nivel moderado en la competencia de patrocinio.

Los otros subgerentes se encuentran en un nivel A1 ya que apoyan el cambio siguiente mostrando un nivel alto en competencia de patrocinio de cambio. En cuanto a los colaboradores a cargo, la mayoría se encuentran en un nivel A1 y A2. También hay un par de colaboradores que se encuentran en nivel B2 y B3, sin embargo, considero que es más crítico que el gerente pueda cambiar su postura y resistencia.

Por consiguiente y a partir del análisis también realizado en el capítulo anterior, las principales resistencias encontradas cuando se aplicó la técnica de entrevista no estructurada se aprecian que la mayoría de ellas van orientadas hacia un sentido del desconocimiento, por ende, es natural que el mecanismo de defensa que se utilice frente a estos casos sea no acoplarse a las indicaciones solicitadas por dirección.

Por lo anterior, es importante destacar con los colaboradores que serán remunerados económicamente acorde a las nuevas responsabilidades y transmitir también que esto debe ser visto como un crecimiento hacia su carrera profesional y una mejor organización en las actividades y cargas de trabajo, ya que, como menciona (Chiavenato, 2009) “el principal obstáculo para administrar el cambio consiste en que los gerentes están más acostumbrados a trabajar con datos previsibles y en ocasiones tienen dificultades para tratar a las personas”.

Partiendo de lo anterior, es de suma importancia formalizar las funciones gerenciales, por lo que se añade a la descripción de puesto estas responsabilidades en concreto para que sean adoptadas e integradas a quienes lo asumen.

Las modificaciones que se realizaron fueron 3, la primera en el objetivo del puesto, la cual hace alusión a garantizar que su equipo desarrolle, implemente y mantenga las aplicaciones, así como validar las soluciones proporcionadas por el equipo de consultoría para el proyecto correspondiente.

La segunda modificación se realizó en lo referente a las actividades y responsabilidades: "liderar con el ejemplo dentro de la empresa, promover la reducción de costos y la optimización de los recursos de la organización, incentivar a su equipo para que obtenga las certificaciones y complete los entrenamientos definidos por la empresa, y trabajar de manera cercana con equipos multidisciplinarios en el diseño e implementación de productos de software bajo una metodología ágil".

Por último, se incorpora el requisito de contar con dos años de experiencia en la gestión de equipos, así como competencias en "liderazgo y comunicación".

De igual manera, dentro de las consignas realizadas en el capítulo anterior, se desarrolló el análisis de la comparación del organigrama que se tenía previamente contra el que se tiene actualmente y con ello se logra llegar a la conclusión que el organigrama actual es resulta gráficamente más adecuado para su análisis y comprensión, lo cual es relevante porque está disponible para todas las personas dentro de la organización.

Además, presenta una estructura jerárquica más organizada, lo que facilita que los colaboradores de la empresa Audax identifiquen claramente a quién deben reportar y/o quiénes deben reportarles, permitiendo así una comunicación más efectiva, no solo dentro del mismo equipo, sino también entre distintas áreas. Igualmente, el nuevo organigrama aporta mayor claridad, ya que se formalizan todos los cargos y niveles existentes.

En el caso de la empresa Audax y las resistencias al cambio de sus colaboradores, se considera clave la comunicación desde todos los niveles, es decir, una vez que dirección general hubo informado a cada una de las direcciones acerca del plan y la nueva propuesta que se tiene, se mandó a cada gerente y subgerente la invitación a una reunión convocada para informar sobre esta nueva estrategia de estructura organizacional.

A su vez, las dudas con ellos fueron aclaradas y se hace una intervención para sondear resistencias con ellos. Se comienza a observar qué líderes están de acuerdo y quienes no.

Adicional a lo anterior, la comunicación también puede ser complementada a través de una campaña de comunicación interna a cargo de Capital Humano, con la cual se podrá poner al tanto a todos por igual y la con la información precisa y clara para no generar confusiones, siempre dejando abierto el canal de comunicación para que se pueda aclarar cualquier tipo de duda o malentendido y, como se mencionó en el capítulo anterior, se retoman las principales inquietudes que generan resistencia abordadas en el capítulo anterior:

- Se asignan nuevas responsabilidades y no son claras (no están por escrito).
- Confusión en la estructura respecto a quien reportarle a pesar de ser claro el organigrama.
- Confusión respecto a cuándo se implementará la nueva estructura organizacional.
- Los equipos de trabajo (colaboradores a cargo) deben adaptarse a nuevas rutinas y formas de reportar sus actividades.
- Desconcierto respecto a que se aumenten actividades y responsabilidades, pero no la remuneración económica.
- Desconocimiento de algunos gerentes y subgerentes sobre cómo manejar colaboradores a cargo.

Si bien hay algunas inquietudes que se irán atendiendo de manera administrativa conforme a lo planeado para la logística de esta reestructura, hay otras que deben

de atenderse con otro tipo de estrategias, por lo que a continuación se citan las propuestas de algunos autores para poder atenderlas.

(Kotter & Schlesinger, 1979) proponen seis diferentes estrategias para trabajar contra las resistencias, de las cuales se retoman las cuatro que considero valiosas para este caso de estudio.

La primera estrategia es la de comunicación y educación, la cual consiste en explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, lo cual es favorable, ya que en la empresa Audax se pretende que esta reestructura logre mayor efectividad de todos los recursos.

La segunda estrategia es la participación e involucramiento, esta se caracteriza porque los colaboradores deben sentirse involucrados en el cambio y se logra a través de que ellos ayuden a diseñar y aplicar el cambio.

La tercera estrategia es la de facilitación y apoyo, esta se conforma en ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio, debido a esto y como se mencionó anteriormente, es altamente recomendable que la empresa Audax mantenga abiertos los canales de comunicación en todos los niveles.

Finalmente, la cuarta estrategia que postulan estos autores es la de negociación y acuerdo, que es la que se puede utilizar con los colaboradores que demuestran mayor resistencia y, como su nombre lo indica, consiste en negociar con estos colaboradores, aceptar sugerencias y llegar a acuerdos.

Por lo anterior, se analiza que estas resistencias reflejan desajustes culturales, como supuestos básicos de informalidad que chocan con la nueva rigidez estructural (Chiavenato, 2017). La estrategia de participación (Kotter & Schlesinger, 1979) debe incorporar revisión cultural para alinear valores con la reestructura, lo cual fomentará que se incrementen las posibilidades de aceptación del cambio al mostrar coherencia con los valores de la empresa Audax.

Del mismo modo, (Lawrence, 1969) propone su propia manera de lidiar con la resistencia al cambio y quien también coincide en que haciendo que las personas involucradas participen en realizar el cambio es de lo más importante para propiciarlo. De igual manera, postula que hay que identificar la verdadera naturaleza de la resistencia, ya que muchas veces las personas no se oponen al cambio técnico, sino al social.

Ligado con lo anterior, se cita textualmente a otro autor, (Zander, 1950), quien también concuerda con la importancia de comprender de raíz el origen de la resistencia ya que el menciona que “se evitará la resistencia en la medida en que, quien realiza el cambio, ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos”. Por lo anterior, se reafirma nuevamente la importancia de no solamente conocer las resistencias, sino la razón de ser de estas.

Para concluir, la última consigna analizada fue la elaboración de un análisis FODA de la empresa Audax. En lo referente a la fortaleza, esta radica en que ha sido reconocida en varias ocasiones por sus clientes, gracias a la alta disponibilidad de su servicio y la atención a incidencias. Los clientes resaltan que la empresa Audax siempre ha respondido de manera oportuna y adecuada ante situaciones urgentes, gracias al compromiso de sus colaboradores.

En cuanto a las oportunidades, se identifica el potencial para innovar en la gestión organizacional y optimizar procesos relacionados con capacitación, entrenamiento, planes de carrera, crecimiento interno, equidad en las compensaciones, evaluación del desempeño, comunicación entre equipos y áreas, así como en la gestión de proyectos. Una de las oportunidades más destacadas es la posibilidad de formar líderes que puedan, a su vez, heredar conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus equipos.

Respecto a las debilidades, se observa que la empresa Audax es una organización con relativamente poco tiempo en el mercado, por lo que atraviesa una etapa de crecimiento que exige adaptarse a nuevas demandas de gestión e innovación. Esto

implica buscar alternativas que eviten quedarse estancada en modelos con prácticas administrativas anteriores.

En el apartado de amenazas, se identifica que, para seguir innovando y creciendo no basta con mantener los mismos procesos y prácticas que se implementaron desde el inicio de operaciones de la empresa Audax. Para evitar un estancamiento, es fundamental que se analicen métodos de gestión actuales y se detecte cuáles pueden ser renovados. Esto conllevará cambios importantes y, como consecuencia, posibles resistencias al cambio, además de la necesidad de revisar y actualizar (en caso de ser necesario) sus objetivos comerciales como los organizacionales.

En resumen, el análisis FODA revela que la empresa Audax se encuentra en un punto crucial que requiere la toma de decisiones estratégicas que le permitan avanzar hacia una nueva etapa de desarrollo. Esta evolución puede generarse desde la transformación de sus procesos internos, lo cual también impactaría positivamente en sus operaciones de negocio, intencionado hacia a una evolución de carácter estratégico.

Partiendo de lo anterior, podemos confirmar que se contesta la principal pregunta de investigación “¿Cuáles son las resistencias que se encontraron para adaptarse al cambio de la reestructura organizacional?” ya que se logró obtener la información acerca de las resistencias que se encontraron, así como las estrategias que se pueden aplicar para enfrentarlas y erradicarlas.

CAPÍTULO VII PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

7.1 Revisión a cultura organizacional

Basado en oportunidades del FODA, la revisión cultural prioriza supuestos básicos para apoyar el cambio estructural, es importante conocer cómo es que se encuentra en la cultura organizacional actualmente dentro de la compañía para así tener un contexto más específico y particular de lo que se requiere cambiar modificar o adaptar para que los colaboradores puedan acoplarse a estos cambios organizacionales con mayor facilidad, ya que todos los han estado percibiendo de diferente manera.

De acuerdo con (Chiavenato, 2017) se tienen cuatro diferentes estratos a considerar dentro de la cultura organizacional. El primer extracto de la cultura organizacional son los artefactos. Dentro de la empresa Audax, se cuenta con una oficina arrendada la cual ha sido la primera y única ubicación desde su creación, dentro de oficinas se cuenta con diseño interior que va acorde a la tipología institucional.

Aunado a ello, la empresa Audax es una empresa de un sector tecnológico y que constantemente se encuentra en búsqueda de innovación y venta de soluciones empresariales. Todos los colaboradores cuentan con un equipo de cómputo asignado adecuado para poder desempeñar sus funciones, así como las licencias y software necesario para esto mismo.

El segundo estrato son las pautas de comportamiento. En general se vive un ambiente un tanto informal en donde los colaboradores se sienten en confianza para llamar a los compañeros para cualquier tipo de consulta relacionada a sus funciones o procesos de la empresa.

Por la etapa que atraviesa la empresa en su ciclo de existencia, aún se siguen implementando nuevos procesos para que estos pueden ser regularizados y así llegará a ser estandarizados para todos por igual.

Respecto al tema de tareas y asignación de responsabilidades son los gerentes y subgerentes quienes se encargan de poder distribuir de la manera que ellos

consideren más conveniente todo el trabajo que hay que realizar. Es por ello también que es de vital importancia realizar cambios a la estructura organizacional y comunicarla de la manera correcta para que los colaboradores estén al tanto de quién será la persona encargada y responsable de solicitarles las tareas.

En el tercer estrato, se encuentran los valores y creencias. la empresa Audax pone mucho empeño y dedicación en poder fomentar estos valores los cuales se encuentran incluso colocados en las paredes que conforman la oficina qué lugar de trabajo.

Asimismo, el director general genera canales de comunicación para que él pueda expresarse y poder transmitir no sólo a sus colaboradores directos sino a toda la compañía en general las estrategias que tiene a corto mediano y largo plazo para cumplimiento de objetivos.

En el cuarto estrato de cultura organizacional, se analizan los supuestos básicos, que son estos aspectos que como tal no es son formales ni están descritos en ningún documento oficial de la organización, sin embargo, que son transmitidos de boca a boca y de área en área a los diferentes compañeros y colaboradores jefes y colaboradores.

De ahí es que este último tema es bastante interesante y es muy importante porque es la percepción que tiene el colaborador acerca de la organización sea real o no y que puede ser contagiada a otros pares o colaboradores ya sea para bien o para mal o incluso para los nuevos ingresos. La experiencia del colaborador puede ser muy diferente incluso dentro de la misma organización.

En general, en la empresa Audax se vive una cultura en la cual consiste en formar a sus propios líderes. Se tiene mucho la costumbre de contratar a gente de un nivel junior para que puedan ser formados acorde con las necesidades de la organización.

Justamente se cuenta con casos de éxito en los cuales algunos compañeros que fueron contratados sin experiencia han logrado llegar a una dirección en relativamente muy poco tiempo debido al gran desempeño y efectividad que han

tenido. Con esta alternativa se puede concretar y formalizar esta cultura y dar atención a la necesidad que actualmente tiene la compañía.

7.2 Liderazgo e integración de equipo de trabajo

Con la nueva estructura organizacional que se plantea, se está nombrando también a muchas nuevas personas que deben adquirir responsabilidades que no tenían anteriormente, no tanto en cuanto a sus funciones técnicas, sino enfocado a la gestión y manejo de equipo de trabajo, así como el desarrollo de talento.

Así pues, la propuesta aquí es que se defina una estructura base o arquetipo en el cual los nuevos líderes puedan basar su actuar en caso de que se sientan desorientados y pueden gestionar a su equipo de trabajo de una manera unificada, ya que otra de las responsabilidades que se pretende con esta nueva estructura es que los líderes evalúan el desempeño y alcance de objetivos de cada uno de los miembros de su equipo para brindar nuevas formas de compensación variable para ellos.

De lo anterior radica la importancia que haya algo establecido con parámetros objetivos y aplicables para todos. Se pretende también que los gerentes y directores apoyen la gente que no haya tenido colaboradores a cargo anteriormente para que sepan la manera correcta de la gestión de equipo acorde a las necesidades y objetivos empresariales.

De igual forma, para que el líder pueda integrar adecuadamente formar su equipo de trabajo hay algunas etapas que propusieron (Tuckman & Jensen, 1965, 1977) que inciden para esto.

En primer lugar, tenemos la etapa de formación, hay mucha incertidumbre y en este caso en particular de la empresa Audax, por lo que el paso más importante es comunicarles cómo quedan integrados los equipos y que sea información transparente para todos los involucrados.

La segunda etapa que es la etapa de conflicto, una vez conformados los equipos de trabajo, todos están conscientes de con quién le toca trabajar a la par a quien le

toca reportarle, las jerarquías son más claras sin embargo aquí es crucial de cómo el líder desempeña su liderazgo y cómo los colaboradores a cargo aceptarán a este nuevo líder y de cierta forma si es digno o no de que se les siga.

La tercera etapa es la de regulación y qué es lo que se espera lograr dentro de algún tiempo dentro de nuestra compañía en donde las relaciones ya se caracterizan por ser más estrechas y que la gente se identifique y siga mucho a su líder de trabajo.

La siguiente etapa es la de desempeño y en esta cuarta etapa es el punto clímax que se pretende lograr en cuanto a integración de equipos de trabajo con esta nueva reestructura en donde los equipos son altamente funcionales quizá alcanza una efectividad óptima, de igual manera estamos conscientes que es posible que no todos las áreas y equipos de trabajo atraviesan estas etapas con la misma duración depende mucho tanto del líder como del equipo en general.

La última etapa es la de desintegración y está más enfocada a grupos de trabajo temporales y que quizás se pueda relacionar con nuestra organización cuando finaliza un proyecto ya que se deja de tratar con el equipo de trabajo involucrado en determinado proyecto sin embargo todas las personas involucradas siguen en la misma organización es posible que posteriormente se vuelven a encontrar para alguna asignación futura.

Con esta propuesta se pretende que haya un liderazgo mucho más eficiente y que la curva de aprendizaje que tendrán los nuevos líderes se ve reducida. También se busca que los recursos que tendrá que destinar la empresa Audax para la formación requerida retribuidos a partir de lo invertido y, de esta manera, se ataque también el posible estancamiento y falta de innovación que se observó en el FODA que pudiera presentar.

7.3 Entrenamiento

Mi siguiente propuesta es que se puede utilizar el entrenamiento externo en la empresa Audax para casos como el descrito en la sección anterior que son claves para fomentar el cambio y que incluso pueden llegar a interferir con otras personas,

por ejemplo, en este caso sería relevante porque es una persona que es líder de área.

De acuerdo con la ENAE (ENAE Business School, 2017), se entiende por entrenamiento empresarial aquellas técnicas cuyo objetivo principal es motivar y ayudar al equipo humano de una compañía. De ahí que su finalidad sea traducirse en eficacia y satisfacción personal de los trabajadores, siempre y cuando se realice correctamente. Y sus principales objetivos son:

- Eliminar las barreras entre directiva y trabajadores, haciendo que la comunicación interna empresarial sea más fluida y productiva.
- Aprovechamiento al máximo de los recursos y oportunidades disponibles, tanto por parte del empresario como de los trabajadores.
- Mejorar el ambiente de trabajo, posibilitando una formación continua a los colaboradores, quienes además de desarrollar su labor con mayor motivación, se sentirán más útiles y les será más gratificante el cumplir con sus responsabilidades laborales.
- Trasladar los valores transmitidos a las situaciones laborales cotidianas. De este modo, se ponen en práctica las enseñanzas y actividades desarrolladas, al tiempo que se mejora la calidad del trabajo de los colaboradores. (ENAE Business School, 2017)

Con lo que trabaja el entrenador es con las consecuencias del pasado que afecta el presente, con las herramientas o recursos personales de cada individuo, con las motivaciones existenciales profundas y funge como acompañante.

Lo que se busca que la empresa Audax pueda lograr obteniendo entrenamiento externo es que sea aplicado primeramente al gerente de esta área y, de ser posible, a los otros dos colaboradores que presentaron un nivel de resistencia de B2 y B3, esto es esencialmente importante ya que se considera que este tipo de comportamientos son altamente transferibles, especialmente a las personas que se encuentran en un nivel A2.

Posteriormente a la adaptación, se esperaría que el comportamiento fuera más cooperativo y libre de resistencias, sin embargo, se puede contemplar también la posibilidad de contar con un proveedor de este servicio y que sea aplicado a colaboradores cuando la empresa Audax lo considere necesario, inclusive como parte de la formación de un líder.

CONCLUSIONES

El cambio es un fenómeno que siempre va a estar presente, no solamente en el ámbito organizacional, sino en diversos ámbitos, como el social, familiar, biológico y psicológico, se puede considerar incluso como algo natural propio del ser humano, ya que atraviesa diferentes cambios inevitables a lo largo de su vida.

Por ende, la forma en lo que lo afronta, asume o vive cada persona es muy diferente y, como se analizó en este trabajo, va a depender de muchos factores, tanto internos como externos. Hay personas que viven en el cambio con mayor asertividad e incluso son promotoras de este, por otro lado, hay personas que lo viven con una mayor resistencia y cada manera de experimentarlo puede ser muy diferente e incluso contradictoria, es por ello la importancia de saber cómo manejarlo en cada contexto para lograr los objetivos propuestos.

En el caso del ámbito organizacional, cada empresa lo gestiona hasta donde sus recursos lo permiten y es cada vez más común que este tipo de manifestaciones se vayan formalizando y acrecentando en la teoría, puesto que es un fenómeno que se está visualizando como procesos o eventos que también deben de controlarse para poder alcanzar los objetivos deseados utilizando la menor cantidad de recursos de todo tipo.

Es por anterior que la gestión del cambio será cada vez más común para las empresas ya que les permitirá hacer un ahorro de sus recursos e incrementando las posibilidades de éxito, a la vez que se reduce el impacto negativo o los riesgos que pudiera enfrentar.

Por otro lado, cabe destacar la importancia de analizar las particularidades de cada empresa y, en este caso, de haber indagado en el entorno organizacional de la empresa Audax y haber conocido los orígenes de la problemática, el análisis de esta y las posibles soluciones al problema, así como las aportaciones que se obtienen de la resolución general de este trabajo.

En primer lugar, está la reflexión sobre cómo comunicar adecuadamente los cambios, específicamente el cambio en la estructura organizacional a toda la

organización y lo delicado que esto puede ser, ya que hay muchas variables de por medio que pueden estar involucradas y generar afectación a no lograr el cambio deseado.

Otra aportación importante es conocer el origen de las resistencias hacia el cambio y saber decidir qué estrategia se puede adoptar para eliminarlas, en este caso la estrategia por la que se optó fue hacer un análisis individual del equipo de trabajo del área de desarrollo y cómo la misma dinámica del equipo de trabajo puede favorecer a la readaptación a los nuevos compañeros (líderes y colaboradores).

De igual manera, se observaron mejoras en el aspecto administrativo con respecto a incluir las nuevas responsabilidades en las descripciones de los perfiles de puestos y el cuadro comparativo de los organigramas, con lo cual se puede resaltar las mejoras y destacar la importancia para la empresa que tiene estar bien consolidada desde su base y organización.

Asimismo, fue importante retomar los antecedentes particulares de la empresa Audax y de su historia en cuanto a estructura organizacional y forma de trabajo de refiere porque así puede ser comparada con otras empresas de diferentes giros y tamaños y observar y documentar las buenas prácticas que pueden ser aporte a otras organizaciones en el futuro.

Por otra parte, considero que la acción más importante fue realizar estructurar la gestión del cambio y el análisis de las resistencias, porque es lo que se vive día a día en la organización y, como se mencionó, en la historia de la empresa no se había visto un cambio de tal magnitud y en donde tantos colaboradores se hayan visto involucrados.

Por ende y retomando los pasos de actuación que indica la gestión de cambio, considero que lo más próximo a seguir es que se debe de dejar muy en claro que los cambios son para mejorar y deben continuar aplicándose a futuras modificaciones, lo cual debe de ser consecuencia de comunicación asertiva a todos los colaboradores.

De igual manera, considero que lo idóneo para implementar entrenamiento en la empresa Audax es contactar y cotizar entrenadores externos y tener reuniones con ellos para poder profundizar acerca de los requerimientos particulares que tiene la organización respecto a este tema.

Generalmente, la empresa Audax solicita contar con al menos 5 propuestas de proveedores externos para los diferentes servicios que se requieren y este caso no sería la excepción.

Una vez que se tengan las 5 propuestas formalizadas se haría una matriz comparativa revisando lo que cada uno de los proveedores ofrece y la inversión que tendría que realizar la empresa, a partir de ahí, se mandan la información con la dirección de Capital Humano y la dirección general, para que ellos decidan qué proveedor sería el idóneo de acuerdo con las necesidades de la empresa y que sea un costo que la empresa pueda fondear.

Adicionalmente, un paso también importante a seguir que debe realizarse es la evaluación de desempeño, ya que es así como se podrá evaluar si esta estrategia tuvo éxito o no, finalmente es lo que busca toda organización: la efectividad organizacional.

Este último paso sería el más largo y laborioso para implementar de todo el proceso ya que en primer lugar para poder realizar la evaluación del desempeño adecuadamente hay que poder definir los objetivos e indicadores de cada uno de los puestos y así determinar los posibles grados de cumplimiento junto con sus puntuaciones. El segundo paso, seleccionar el método el cual considero que nos puede servir la escala de calificaciones basada en el comportamiento (Navarrete, 1999).

El tercer paso sería generar de manera interna y adaptar nuestro propio instrumento que nos va a servir para esta evaluación.

El siguiente paso sería ejecutar como tal, no sin antes haber hecho una campaña completa de comunicación hacia el colaborador indicando claramente el proceso

que tendrá esta evaluación y la importancia de realizarlo, así como su participación de manera objetiva.

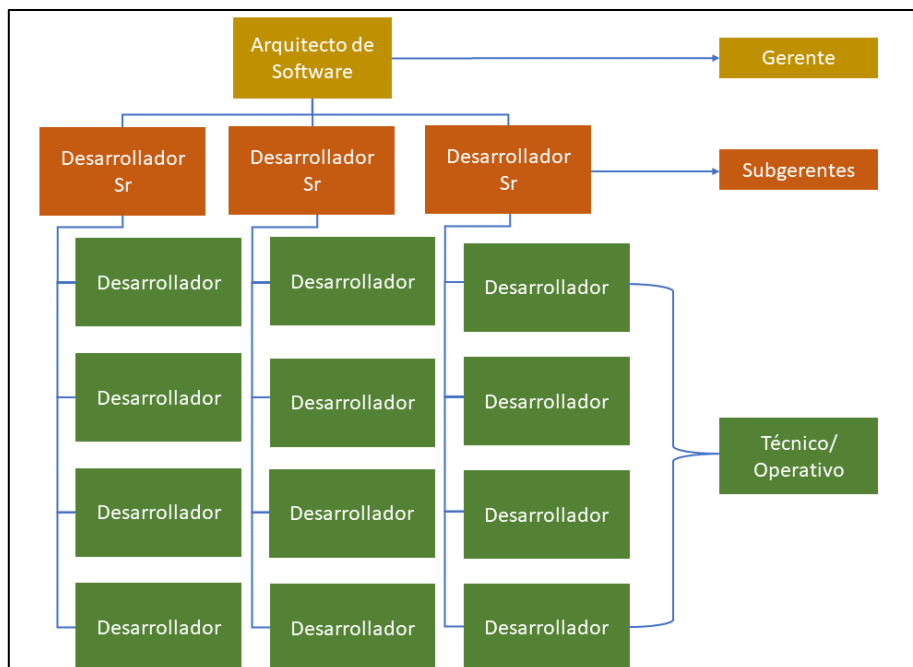
El quinto y último paso sería la interpretación de resultados tanto de manera individual, por áreas y global para así poder tener una visión mucho más clara y saber si se va por el camino correcto o si es necesario realizar algunas modificaciones para lograr la efectividad organizacional.

Así pues, se logra concretar las diferentes opciones con las cuales cuenta la empresa Audax para poder seguir atendiendo la problemática a largo plazo y eligiendo la alternativa de solución que le sea más propicia acorde a sus recursos disponibles actualmente.

ANEXOS

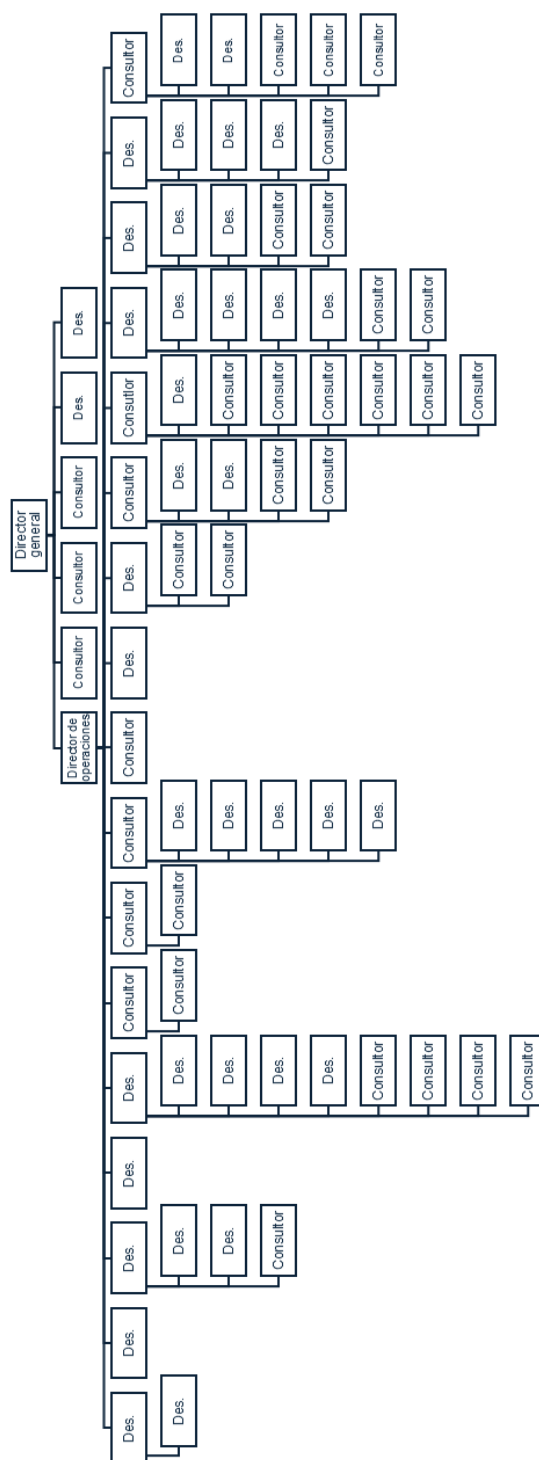
Anexo A.

Organigrama de un equipo del área de desarrollo



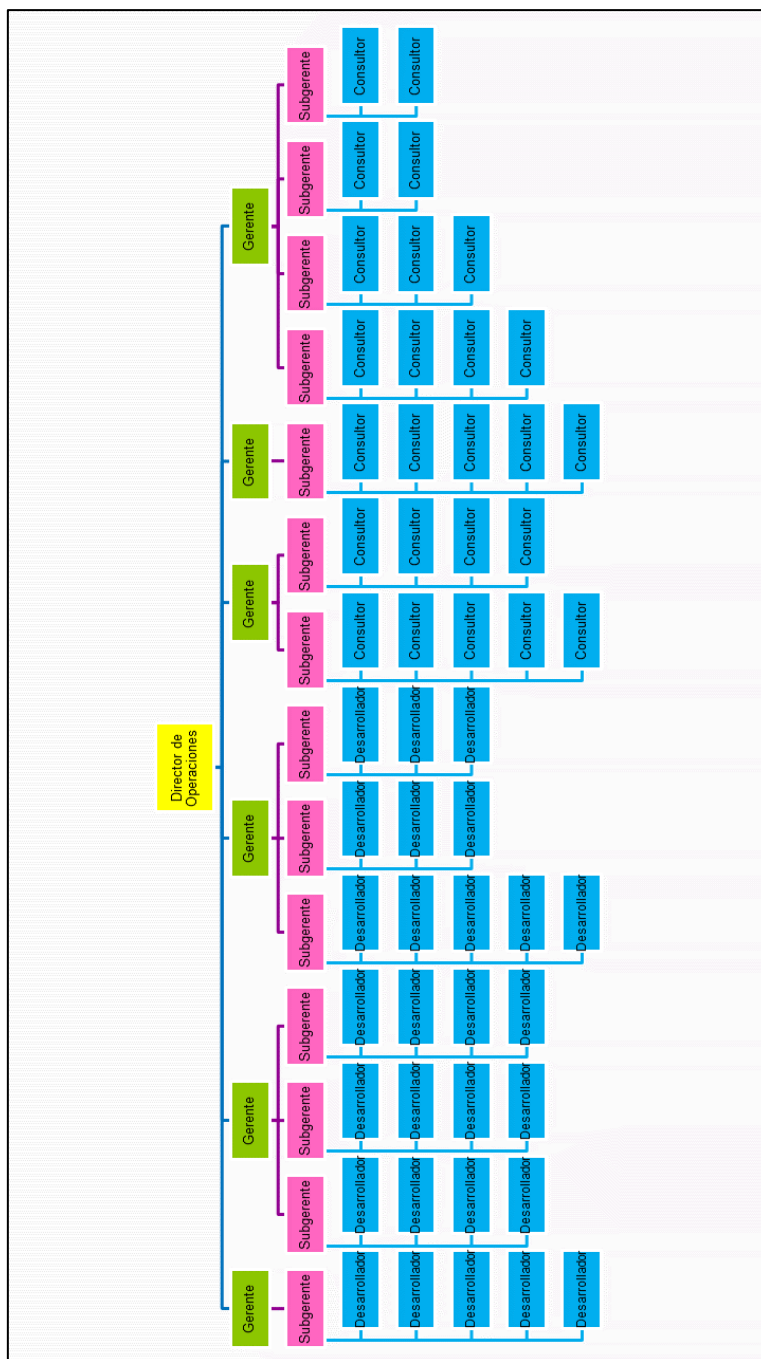
Fuente: creación propia sobre la empresa Audax.

Fuente: Organigrama del área técnica que se tenía previamente, en donde se observa que no había puestos de mando definidos (gerentes y subgerentes).



Anexo C.

Nuevo organigrama



Fuente: Organigrama del área técnica de la empresa Audax, en donde se observan los niveles: directivo (amarillo), gerencial (verde), subgerencial (rosa) y operativo (azul). Se omiten nombres por confidencialidad.

Anexo D. Formato de entrevista no estructurada.

Formato entrevista no estructurada		
1	Acercamiento inicial	Se utilizó para realizar Rapport con el colaborador de la empresa Audax y, antes de ingresar de lleno al tema para que brindase su opinión respecto a la reestructura organizacional, se exploró si tiene alguna otra inquietud y/o petición.
2	Introducción	Se comenzó a explorar a profundidad las inquietudes y, posteriormente, se aborda directamente el tema de la reestructura organizacional, indagando qué información respecto a este tema es la que tiene el colaborador.
3	Recopilación de información	Se profundizó de lleno el tema de la reestructura organizacional, utilizando la pregunta de base "¿cuáles son las complicaciones que observas para la implementación de esta nueva estructura organizacional?" para poder obtener la información respecto a las resistencias al cambio.
4	Cierre	Se concretaron conclusiones y cierres a la par del colaborador respecto a los comentarios realizados, agradeciendo su tiempo y disposición.

Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Abedrapo Gallardo, C. (Noviembre de 2014). Gestión del cambio en contexto de innovación tecnológica. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(21), 81-90. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847105007>
- Bartlett, A. C., & Kayser, T. A. (1980). *Cambio de la conducta organizacional*. Ciudad de México: Trillas.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1988). *Trancisiones organizacionales: administración del cambio*. Ciudad de México: Sistemas Técnico de Edicion, S.A. de C.V.
- Blázquez Manzano, A. (Julio-Diciembre de 2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister*(23), 9-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322329207002>
- CETYS Educación Continua. (21 de Agosto de 2025). *Innovación y cambio organizacional desde la alta dirección: claves para liderar el futuro*. Obtenido de CETYS Universidad: <https://www.cetys.mx/educon/innovacion-y-cambio-organizacional-desde-la-alta-direccion-claves-para-liderar-el-futuro/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La diámica del éxito en las organizaciones. Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill Interamericana.
- Cumming, E., Clancey, I. L., & Cumming, J. (1956). *Improving Patient Care through Organizational Changes in the Mental Hospital*.
- Díaz Sanjuan, L. (2010). *La observación*. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología UNAM. Obtenido de https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- ENAE Business School. (2017). ¿Qué es el coaching? *ENAE Blog*. Obtenido de https://www.enaes.es/blog/que-es-el-coaching?_adin=02021864894#gref
- Folgueiras Bertomeu, P. (30 de Mayo de 2016). La entrevista. *Diposit*. Barcelona. Obtenido de <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/99003>

- Kennys, V. (s.f.). *Gestión del Cambio: el factor humano detrás de la innovación tecnológica*. Obtenido de Keyrus: <https://keyrus.com/latam/es/insights/gestion-del-cambio-el-factor-humano-detras-de-la-innovacion-tecnologica>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (Marzo-abril de 1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- Lawrence, P. R. (Enero-febrero de 1969). How to deal with resistance to change. *XLVII(1)*, 4-12, 166-176. *Harvard Business Review*.
- Maraboto, J. M. (7 de Julio de 2003). *La cultura organizacional, elemento clave en la transformación digital de las empresas*. Obtenido de EGADE: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/la-cultura-organizacional-elemento-clave-en-la-transformacion-digital-de-las>
- Navarrete, A. (Mayo de 1999). Desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño para docentes de instituciones educativas de nivel superior mediante el uso y la aplicación de herramientas de calidad total. Nuevo León. Obtenido de <https://eprints.uanl.mx/7984/1/1020126220.PDF>
- Plancarte Sánchez, F. (2004). *El reto del cambio organizacional en Pemex*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-reto-del-cambio-organizacional-en-pemex/>
- Prosci Inc. (2023). *Inc. Best Practices in Change Management*. Obtenido de <https://www.prosci.com/es/>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Tuckman, B., & Jensen, M. A. (1965, 1977). Equipo de alto rendimiento con el modelo Tuckman. (A. M. Andrada, Recopilador) Recuperado el 12 de Enero de 2021, de <https://unade.edu.mx/modelo-tuckman/>
- Uc Heredia, L. J. (Abril de 2010). El cambio de los Sistemas de Control de Gestión: Estudio de caso múltiple en PyMEs. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 75-82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393010>
- Zander, A. (Enero de 1950). Resistance to change - It's analysis and prevention. *XV(1)*, 9-11. *Advanced Management Journal*.