

FACTORES TEÓRICOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS  
ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

DAVID SEBASTIAN MARTÍNEZ MORA

DAVID ANTONIO PIÑEROS RODRÍGUEZ

Trabajo de grado para obtener el título de psicólogos

JUANITA CHARRIA ISAACS

Directora

Universidad Santo Tomás  
División de Ciencias de la Salud  
Facultad de Psicología  
Bogotá D.C  
2018

### **Agradecimientos**

Todos nuestros agradecimientos son para aquellos quienes nos hicieron los psicólogos que hoy en día estamos a puertas de ser, a nuestros padres, maestros y amigos, cuyo compromiso con nosotros fue muy valioso en este gran crecimiento, tanto académico como personal.

## RESUMEN

Este trabajo se lleva a cabo una revisión bibliográfica que tiene como objetivo reconocer los factores teóricos asociados a la gestión del cambio en las organizaciones en las investigaciones que se han realizado en la disciplina de la psicología. Para ello, se llevó a cabo una revisión de artículos en las bases de datos Jstor, Scopus y Science Direct, en los idiomas inglés, español, francés y portugués, en el período comprendido entre el año 2007 al 2017, encontrando inicialmente 49.774, de los cuales se seleccionaron únicamente 56 artículos, utilizando el respectivo filtro para cada idioma alusivo a “Gestión del cambio organizacional” en el área de psicología específicamente. Se realizó un análisis cuantitativo a través de variables textuales y categóricas utilizando el programa R estadístico. Como resultado, se encontraron cómo los autores comparten ideas respecto a una buena gestión y preparación en el proceso de cambio en las organizaciones y cómo una clara y correcta postura de liderazgo propicia un buen proceso de gestión de cambio, brindando en lo posible guía y sobretodo formación académica al trabajador.

**Palabras clave:** Gestión, cambio, organización, trabajo, comportamiento, tecnología, grupo.

## ABSTRACT

This research work carries out a bibliographic review whose objective is to recognize the theoretical factors associated with the management of change in organizations, in the investigations that have been carried out in the discipline of psychology. With the idea of doing a review of articles, was carried out in the Jstor, Scopus and Science Direct databases, in English, Spanish, French and Portuguese languages in the period from 2007 to 2017, initially finding 49,774 of the which were selected only 56 articles using the respective filter for each language allusive to "Management of organizational change" in the area of psychology specifically. A quantitative analysis was performed through textual and categorical variables using the statistical R program. As a result they found how the authors share ideas about good management and preparation in the process of change in organizations and as a clear and correct leadership position conducive to a good change management process, providing as much guidance as possible and above all training academic to the worker.

**Keywords:** Management, change, organization, work, Behavior, technology, Group.

### Tabla de contenido

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>Problematización</b>        | 5  |
| Planteamiento del problema     | 5  |
| Justificación                  | 7  |
| <b>Objetivos</b>               | 8  |
| Objetivo general               | 8  |
| Objetivos específicos          | 9  |
| <b>Marco de referencia</b>     | 9  |
| Marco epistemológico           | 9  |
| Marco disciplinar              | 10 |
| Marco interdisciplinar         | 11 |
| Marco legal                    | 13 |
| Antecedentes investigativos    | 15 |
| <b>Metodología</b>             | 22 |
| Método                         | 22 |
| Población                      | 27 |
| Instrumentos                   | 29 |
| Procedimiento                  | 30 |
| <b>Consideraciones éticas</b>  | 32 |
| <b>Resultados</b>              | 34 |
| <b>Discusión de resultados</b> | 43 |
| <b>Conclusiones</b>            | 48 |
| Aportes y limitaciones         | 52 |
| Referencias                    | 54 |

### Lista de tablas

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Tabla 1. Primer filtro     | 34 |
| Tabla 2. Segundo filtro    | 34 |
| Tabla 3. Filtro final      | 35 |
| Tabla 4. Sub filtro inglés | 35 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 5. Filtro manual.....                                    | 36 |
| Tabla 6. Temáticas más mencionadas en artículos.....           | 37 |
| Tabla 7. Análisis de correspondencia simple entre autores..... | 39 |

### **Lista de figuras**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Procedimiento general de la técnica de análisis cualitativo de contenido.... | 24 |
| Figura 2. Representación gráfica del proceso de análisis del contenido.....            | 26 |
| Figura 3. Representación gráfica del resultado de las palabras que más se repiten....  | 39 |
| Figura 4. Resultado del Test Ji-Cuadrado de Pearson.....                               | 41 |
| Figura 5. Representación gráfica del proceso de agrupación de cada autor.....          | 42 |

## PROBLEMATIZACIÓN

### Planteamiento del problema

Desde la creación de las empresas y su auge a lo largo del siglo XIX se tendió a tratar a estas como máquinas. Dado esto, los trabajadores que están inmersos en las organizaciones eran vistos como “engranajes” en toda la maquinaria empresarial, por lo que eran otra máquina haciendo funcionar a una más grande, todo esto basado en el pensamiento del seguimiento y cumplimiento de rutinas, producción y estabilidad en el tiempo (Weber, 1964). Hoy en día, en pleno siglo XX, se ha dado un crecimiento y cambio a este pensamiento dándole la bienvenida a una cosmovisión más holística de las organizaciones en donde se ve que estas mismas son más que simples máquinas. La apertura a este tipo de cambio de pensamiento genera nuevos escenarios y a su vez problemáticas en la organización. Dichas problemáticas tienden preferencialmente a referirse a efectos en el plano de las actitudes, emociones y resistencias frente al cambio (Dent & Galloway, 1999).

Actualmente, se han realizado investigaciones que buscan relacionar características de nivel individual y grupal con el cambio organizacional. Investigaciones como la de Zapata (2011), García (2016) y Segredo (2013) se han encargado de analizar, por aparte, factores intrínsecos a las empresas como lo son el control externo, los riesgos psicosociales, el bienestar, el clima laboral, entre otros. Como estos ejemplos, podrían darse muchísimos más, basados en el cambio organizacional y su gestión; varios de ellos son incluso formas de validar instrumentos que miden y relacionan cambio organizacional con un factor en específico, como Chiang (2009) y su instrumento de calidad de vida laboral. El punto de todo lo anteriormente dicho, es demostrar que la investigación de este fenómeno es cada vez más abundante y despierta más interés, debido al enfoque con el que se mira actualmente a las empresas como entes en constante cambio, y la cultura de competitividad en la que actualmente actúan las organizaciones. Surge entonces una problemática relacionada con este creciente interés investigativo: Los factores son analizados individualmente en relación con el cambio en cada una de las investigaciones, pero es muy poco lo que se encuentra a la hora de consolidar estos factores. Otras disciplinas, como la economía, poseen labores investigativas de revisión bibliográfica,

como la de Romero (2013) con metodologías similares a la que se propone en este estudio, que integran las diferentes temáticas manejadas en torno a este fenómeno. Sin embargo, estos trabajos se abordan desde todas las ópticas, administración, ingeniería, entre otros. Por tanto, la presente investigación nace de la pretensión de consolidar los hallazgos que relacionan distintos factores con cambio organizacional, con la particularidad de que todos sean leídos desde la óptica de la disciplina de la psicología.

Lo anteriormente dicho también deja entrever otra de las problemáticas del estudio de la gestión del cambio organizacional en la disciplina, y es precisamente que, comparado con otras disciplinas afines al tema, la psicología se queda muy atrás en cuanto al grueso de investigaciones. En la búsqueda documental realizada y a medida que se aplicaron los filtros, que serán más adelante explicados a profundidad, del 100% de artículos encontrados, sólo aproximadamente 15% son catalogados como pertenecientes a la disciplina de la psicología. Esta particularidad invita a toda la comunidad científica en el área, a dar más importancia al estudio de este fenómeno, puesto que desde la disciplina se ha demostrado que los aportes a los procesos de gestión del cambio son valiosos y útiles, adicional a ésto, los psicólogos tienen una creciente participación y toma de liderazgo en las organizaciones para implementar el cambio de manera exitosa.

¿Por qué la psicología puede proporcionar aportes valiosos en cuanto a la gestión del cambio organizacional? Para Autores como Vieira (2015) y Gómez (2003) las redes organizacionales, los grupos y equipos de trabajo, son catalizadores u opositores al cambio, según las características particulares que cada uno presente y cómo éstas se pongan en juego en cuanto al contexto organizacional en las que estén presentes. Estas dinámicas, fortalezas y/o debilidades que presenten los grupos, nacen de las dinámicas entre sus participantes, la percepción que estos tengan de su contexto, factores propios de su personalidad, como lo resalta King (2003) entre otros. Todo lo anteriormente mencionado hace parte del objeto de estudio de la psicología, pues finalmente, una organización no puede existir sin seres humanos que la conformen, y por esto mismo, al interior de las organizaciones el comportamiento humano está implícito en absolutamente todos los procesos que la conforman.

Teniendo en cuenta las problemáticas anteriormente expuestas, se hace necesario tomar la batuta para demostrar cuál es la visión y los aportes de la psicología para la gestión del cambio en las organizaciones, y consolidar los hallazgos de la comunidad científica en cuanto a este fenómeno. Dicho esto, esta investigación formula la siguiente

pregunta: Desde la disciplina de la psicología, ¿Cuáles son los factores teóricos asociados a la gestión del cambio en las organizaciones?

### **Justificación**

La presente investigación da muestra de lo importante que es para las organizaciones el tema del cambio, ya que permite en estas mismas dar diferentes miradas, puntos de vistas y comportamientos en pro del mejoramiento en el funcionamiento de los diversos aspectos propios de la organización y así mismo, de la cultura existente entre los diferentes miembros que componen las empresas. La gestión del cambio organizacional siempre será un proceso fundamental en las empresas. Investigaciones como la de Manzano (2013), cuyo interés fue definir las fases del cambio organizacional dan cuenta de ello. El interés en general de los autores de dar una “guía” para una buena gestión del cambio, responde a la necesidad de los empresarios de modificar las dinámicas organizacionales de las compañías que lideran. En cuanto a este aspecto, el presente trabajo se justifica al pretender ser una herramienta útil para futuras investigaciones o referencias de cualquier interés, en cuanto a gestión del cambio desde una óptica psicológica. Encontrar la información consolidada en un solo lugar siempre será más útil que buscar en varios lugares. Sin embargo, es válido aclarar que la pretensión de este trabajo no es servir como canon, sino mostrar un panorama general de los trabajos analizados y los factores que allí se analizaron. Para llegar a un nivel mayor de profundidad en determinado factor, siempre se recomendará ir a su fuente.

La gestión del cambio es inherente al entorno empresarial, pues las dinámicas mismas del mercado y las políticas externas a las que estén sujetas exigen a la organización cada vez más adaptarse a cierta normativa que les permita ser competitivos en el mercado y mejorar continuamente para progresar como organización. Esto da muestra de una cultura mundial de la globalización y el cuidado, razones por las cuales se crean legislaciones de obligatorio cumplimiento para las empresas en su contexto nacional, lo que obliga evidentemente a cambiar la forma en que se ejecutan algunas actividades; normas de estándares de calidad, que si bien no son de obligatorio cumplimiento, son reconocimientos a la buena gestión de la empresa y brindan un plus a la hora de conseguir y generar trabajo, que es a fin de cuentas, el objetivo de las organizaciones. Y por último, la dinámica inherente al mercado mundial, que obliga a las empresas a “ser mejores que otras” y estar en constante proceso de superación y por ende de cambio, lo que a fin de cuentas se ve reflejado en sus ganancias. Teniendo en cuenta estas razones, la

investigación se justifica en función de aportar conocimiento consolidado a un proceso que nunca deja de ser necesario en el ámbito organizacional.

Existe un vacío investigativo en cuanto a la recopilación de los distintos factores que propician el cambio organizacional, por lo que se hace importante dar cuenta de qué es lo que se ha encontrado en los últimos años en cuanto a material académico con respecto a dicha temática. Estas afirmaciones parten de lo mencionado en el anterior apartado del planteamiento del problema, sobre todo en la disciplina de la psicología. Es cierto que el interés investigativo de la mayoría de autores psicólogos, se ha volcado en otras áreas de la disciplina, como los estudios clínicos o sociales, los cuales conforman el grueso de investigaciones de la disciplina. Sin embargo, el creciente papel de los psicólogos en las organizaciones también se ha visto reflejado en los trabajos dedicados a estudiar fenómenos propios de esta área. Como este interés es relativamente reciente, la psicología se queda atrás de disciplinas como la administración, cuyo objeto de estudio principal es la organización. En conexión con lo anteriormente enunciado, no resulta extraño el hecho de que no existan trabajos que recopilen los hallazgos de los distintos estudios realizados en psicología a través de los años, por lo que se hace necesario y se justifica la intención de esta investigación.

Va dirigida a la comunidad académica para su uso investigativo, como elemento facilitador en la búsqueda y relación de temáticas asociadas con el fenómeno de gestión de cambio organizacional. Se espera que este trabajo contribuya a nuevas investigaciones en el área de la psicología organizacional o a investigaciones destinadas a generar cambio organizacional. Va dirigido a los líderes del cambio organizacional, para ser tomado como referencia y material de apoyo a la hora de analizar factores que están afectando positiva o negativamente la gestión que están desarrollando en sus contextos organizacionales particulares. Por último, está dirigido a la comunidad de psicólogos, como muestra de la importancia del papel que se tiene en un contexto que ha sido estigmatizado a través del tiempo; mostrando y recopilando hallazgos que otros colegas han tenido leyendo esos contextos particulares desde la disciplina, dando cuenta así que la psicología puede seguir brindando aportes interesantes y útiles en procesos que muchas veces parecen ajenos a su labor.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Reconocer los factores teóricos asociados a la gestión del cambio en las organizaciones, en las investigaciones que se han realizado en la disciplina de la psicología, en el período comprendido entre el año 2007 al 2017.

### **Objetivos Específicos**

- Explorar acerca de las temáticas trabajadas en investigaciones de gestión del cambio organizacional en la disciplina de la psicología.
- Comprender la relación entre las temáticas abordadas en los artículos seleccionados y el cambio organizacional.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco Epistemológico**

**Paradigma positivismo lógico.** Teniendo en cuenta la naturaleza del objeto de estudio, el cual es el concepto teórico de gestión del cambio, a través de las investigaciones científicas en psicología, y los objetivos a los que se espera llegar en el transcurso de la labor investigativa, se quieren conocer cuáles son los factores que los autores de la disciplina en psicología han trabajado en cuanto a cómo se gestiona el cambio en una empresa, y ver cómo se relacionan dichas temáticas entre sí. De esta forma se ha planteado que el paradigma cuantitativo, en concreto, el positivismo lógico, es el que permitirá un mayor y más acertado acercamiento al fenómeno.

El paradigma positivista-lógico cuenta con ciertas características, la primera, es que el objeto de estudio ha de ser tangible, medible y real, por lo que generará un conocimiento fáctico, denotando que los hechos son la relación existente entre información y respuesta de un fenómeno; la segunda, corresponde a que el sujeto ha de estar separado del objeto, ya que el sujeto es quien controla y manipula; la tercera, compete a la finalidad, puesto que es la predicción y control de los fenómenos; y por último, es el conocimiento, ya que se adquiere de manera metódica, esta puede ser verificada y comprobada tratándose de conocimientos ordenados lógicamente, de esta manera se constituye un sistema de principios y generalizaciones que relacionan los hechos evitando un conocimiento disperso o inconexo, (González, 2002)

De manera que en esta investigación y respecto al positivismo-lógico, se desarrolló una metodología de tipo descriptiva, puesto que permite una aproximación pertinente a los fenómenos estudiados, que en este caso, son los factores teóricos asociados a la gestión del cambio en las organizaciones. González (2002), menciona que la metodología descriptiva es valiosa, ya que como objetivo busca lo general y particular, por lo tanto, se hace necesaria una metodología cuantitativa.

El positivismo lógico, hace una distinción de dos tipos de constructos científicos para teorizar, según Wilson (2001) citado por González (2002) son los denominados constructos abstractos y los constructos hipotéticos. Este autor, define los constructos abstractos, como las propiedades de los eventos seleccionados de un campo, para hacer una descripción sistemática de los fenómenos del campo, dado que sus propiedades no constituyen una entidad independiente. Gracias a la lógica de esta investigación, se utilizó el constructo hipotético, puesto que se caracteriza por no intentar describir eventos puramente observados; al contrario, intenta hacer una aproximación de los fenómenos con propiedades no observables que se relacionan con eventos observables.

### **Marco Disciplinar**

Cambio se define como el aspecto esencial de la creatividad y la innovación de las organizaciones actuales. Por otro lado, define la gestión de cambio como la adopción de una idea, una conducta o una técnica nueva para la organización. Cambio que se lleva a cabo en las personas vinculadas a la organización o en los espacios ocupados (Acosta, 2002).

Lo que lleva a la gestión del cambio, es consolidarse como unidades satisfactorias de consumo, proyectarse para poder permanecer más en el tiempo de incertidumbre y la incorporación de nuevas tendencias culturales de las organizaciones. La gestión de cambio se manifiesta en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura, lo que lleva a identificar una serie de factores que incitan al cambio dentro de la organización; cambio que se lleva a cabo en las personas vinculadas con la organización o en los espacios ocupados por esta (Acosta, 2002).

Weick y Quinn (1999) mencionan dos tipos de gestión de cambio, continuo y episódico. El continuo, se utiliza para agrupar cambios organizativos que tienden a ser evolutivos, es emergente y no intencionado. Por otra parte, el episódico, se produce en alguna ocasión y no vuelve a suceder sino ya pasado el tiempo.

La resistencia al cambio, es otro factor crucial para tener en cuenta en las organizaciones. Las organizaciones tienden a mantenerse estables, en terrenos ya conocidos, por lo que instaurar estrategias nuevas, o cambios necesarios, puede llegar a hacer de la resistencia, algo clave para tener en cuenta a la hora de pensar en cómo gestionar dicho proceso. El fenómeno del cambio puede darse a nivel individual y grupal, a nivel individual (King, 2003), existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la resistencia al cambio, uno de ellos es el “locus” de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Kotter (1979) afirma que la resistencia es generada por cuatro causas, como: falta de confianza, baja tolerancia al cambio, interés propio primitivo y valoraciones contradictorias en su función a la empresa.

A nivel grupal (King, 2003), la resistencia se explica a partir de factores estructurales, de composición y relaciones de trabajo de un grupo cuya importancia sea el “status quo”; también se explica a través de tres factores psicológicos fundamentales en la resistencia al cambio, como son: primero, el cambio es desconocido por lo que puede ser una amenaza para aquellos que se ven afectados por el cambio. El segundo factor, es que pone a prueba el statu quo ya mencionado, y afecte a quienes deseen estar en equilibrio; y por último, el cambio puede ser definido como trabajo extra para aquellos afectados que lleguen a verse afectados por ese cambio.

Con relación a la gestión del cambio organizacional, se encuentran factores asociados a este, como el liderazgo. Mundet (2002) propone cómo en el liderazgo, el líder tiene como función definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos y emprender nuevas líneas de actuación. El liderazgo, es un factor a tener en cuenta en el proceso de gestión del cambio, ya que puede definir el éxito o fracaso del proceso, puesto que una de sus principales características es la capacidad de influir en otros dependiendo si es a nivel del cargo o de diferentes características personales del líder.

### **Marco Interdisciplinar**

La gestión del cambio no es un tema que únicamente le concierne a la psicología en una organización, por el contrario, es un tema que es abarcado por diferentes disciplinas como la administración, economía, ingeniería, etc. Al estar contemplado desde diferentes áreas, el aporte teórico que recibe este concepto es bastante, lo que ha permitido que en las organizaciones se vaya dando un gran auge al momento de implementar un cambio, es decir, la gestión del cambio toma fuerza al recibir los diferentes puntos de vista, teniendo en cuenta las fortalezas y los puntos a mejorar, para que de esta manera en las

organizaciones surja una mejora al momento de implementar un cambio y se dé el objetivo que busque beneficiar tanto a la organización como a quienes la conforman.

**Administración.** El cambio en las organizaciones es un tema que ha de tomarse desde la definición básica de que lo que significa cambio, French y Bell (1996) mencionan que esta palabra se entiende como el nuevo estado en que las cosas u organizaciones se transforman y así llegan a diferenciarse de las dinámicas y particularidades de la antigua organización. Adicionalmente definen el cambio como la modificación de un estado o sistema, así, el cambio es la alteración de características, aspectos significativos o dimensiones de la organización. Pina (2004) siendo un poco más contemporáneo, toma la definición de cambio como la alteración en la estrategia de la organización, que busca influenciar a los miembros que la conforman para poder adoptar diferentes comportamientos.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, el cambio en las organizaciones se lleva a cabo por procesos de autocrítica, es decir, el mismo sistema ha de desarrollar un auto concepto, y así poder verificar en qué partes está funcionando de manera correcta y aquellas en las cuales está la parte que ha de ser mejorada, para que se enfoque en un cambio estructurado, planeado y no solo se dé en cambios simples o en problemas particulares. Es así que se tomaría el cambio como parte esencial de la filosofía de la empresa y entraría a ser parte de la cultura organizacional y la autocrítica anteriormente mencionada, como un proceso o idea administrativa. (Garzón, 2005).

El cambio a nivel interno, proporciona mecanismos y estrategias que movilizan a los sujetos en las organizaciones para que modifiquen sus comportamientos en la búsqueda de una armonía y de esta manera, se eleven los niveles de eficiencia o productividad en conjunto. Esta mentalidad, genera en el proceso de cambio un enfoque en las áreas de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son el producto de un ideal gerencial para el cambio (Garzón, 2005).

**Economía.** Tanto para la administración como para la economía, su aporte da fuerza teórica al tema de gestión de cambio en las empresas, puesto que son disciplinas que van de la mano con cada uno de los procesos que se generan en las organizaciones. Según Meyer y Scott (1992), el cambio organizacional tiene que ver con la modificación y adaptación de las rutinas organizacionales a los procesos del contexto particular, en el cual son claves los agentes de cambio, las redes y los procesos de institucionalización, tales como inducciones, políticas internas entre otros. Mény y Thoening (1992) toman otra perspectiva, la gobernanza, la cual tiene que ver con la formulación y legitimación de la

toma de decisiones del sector público y privado relacionadas con la innovación y el desarrollo empresarial donde, como lo manifiesta Monnier (1992), han surgido diversas denominaciones para referirse a este mismo asunto, entre ellas, la nueva gestión pública.

Hoffman (1999) indica que el cambio institucional se produce por el movimiento en la reconfiguración de un sector en particular, en el que se desarrollan eventos que generan importantes cambios en los actores del sector. Esto quiere decir que, acorde a cualquier tipo de nuevas políticas (Estatales, mundiales, comerciales, etc) que de una u otra manera afecten el funcionamiento actual de como se ha llevado a cabo incluso el más mínimo proceso en un sector en particular, generará inevitablemente un cambio dentro de la organización.

Hoffman (1999) adicionalmente afirma que el cambio organizacional puede tener lugar en períodos cortos y concentrados, con el paso del tiempo, puede darse en meses o décadas. También se puede llevar a cabo de manera gradual, de modo que los observadores y los participantes se dan cuenta que cualquier cambio puede ser causado de manera poco significativa; o improvisadamente, en eventos fuertes donde se presenten grandes interrupciones con respecto a las antiguas relaciones del comportamiento, lo importante es centrarse en los niveles, los espacios de tiempo y los procesos de cambio incremental.

Existen también investigaciones en esta disciplina que se ubican en el contexto Colombiano. Dada la transformación organizacional de la Banca de nuestro país entre 1990-2012, Murillo (2015) afirma que a partir del cambio institucional y organizacional se ha sostenido que la exposición de las instituciones al entorno genera cambios, los cuales pueden ser producto de fracturas e inclusiones de tipo externo y buscan privilegiar el nivel de análisis de las formas originales del nuevo orden. Esta perspectiva neo institucionalista se enfoca en estudiar el cambio desde los incentivos y restricciones que son impuestos a los diferentes agentes para la formulación o implementación de ciertas políticas públicas y cuyos impactos pueden ser estudiados o evaluados en términos de crecimiento y desarrollo.

### **Marco Legal**

Al abordar y revisar artículos acerca de la gestión del cambio, en el contexto de las organizaciones, resulta imprescindible tener en cuenta la normatividad existente que regula a las empresas, y a través de las cuales, se garantiza que se brinde un trabajo digno a las personas, garantizando sus derechos. En Colombia, la Ley que regula la relación entre

empleado y empleador, es el Código Sustantivo del Trabajo, adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, y las modificaciones que se han hecho a medida que la normatividad internacional, o la misma cultura colombiana, han demandado. Dicho Código, define su finalidad como “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950). El Código contempla normas que buscan el bienestar de los trabajadores. Este hace alusión al mismo tiempo a otro tipo de leyes, como la Ley 1072 de 2015, cuyo fin es procurar la seguridad del trabajador y la prevención de accidentes o enfermedades laborales. Este Código, por supuesto, se enmarca en la Constitución Política de Colombia de 1991, que contempla en varios de sus apartados la normatividad y las generalidades concernientes al derecho al trabajo de todos los colombianos.

Ahora bien, es cierto que no todos los artículos que se revisaron para esta investigación hacen parte del contexto colombiano, por lo que resulta importante también mencionar la normatividad internacional que regula el trabajo; partiendo de la premisa que a partir de esos lineamientos internacionales, también se definen los estatutos y las leyes en cada país. La institución que genera la normatividad del trabajo a nivel internacional es la Organización Internacional del Trabajo - OIT. La OIT usa un sistema de tripartitos (o sea, los tratos entre el Estado –representado por los gobiernos–, los empleadores y los trabajadores que versan sobre la formulación o la aplicación de la política económica y social) y el diálogo social, en donde los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores, llegan a acuerdos acerca de necesidades y deberes que se acomoden más a las expectativas y necesidades de cada una de las tres partes. Todo este proceso se lleva a cabo por la OIT, quienes están encargados de establecer la normatividad y las políticas generales de las organizaciones, puesto que estas, al estar regidas por la normatividad y las leyes pueden hacer que las organizaciones busquen realizar una reestructuración, por lo que se puede generar un cambio a nivel interno; es por ello que la Ley 1072 de 2015, es muy importante, ya que pretende implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, y este a su vez busca prevenir que se presenten las lesiones y/o enfermedades de los trabajadores en las empresas; Esta normatividad también se define para que los cambios en las organizaciones que afecten a cada individuo dentro de ella, se hagan de manera óptima y gratificante, y así no llegue a afectar la producción y por ende el bienestar de sus trabajadores. (Decreto 1072, 2015)

### **Antecedentes Investigativos**

La investigación alrededor del fenómeno del cambio organizacional ha sido blanco del interés de un buen número de académicos en variedad de disciplinas afines al estudio del comportamiento organizacional. Los trabajos que a continuación se presentan, son tomadas como marco de referencia para encaminar la labor y pertinencia investigativa del presente trabajo de grado.

Un primer trabajo, corresponde a Romero (2013) en el ámbito de la administración y la economía, que se titula “Sobre el cambio organizacional, una revisión bibliográfica”. La labor de este autor se basó en realizar una revisión bibliográfica de los últimos 20 años tomando la evolución del concepto de cambio, concibiendo a las organizaciones y a las personas que las constituyen, como un todo. Este trabajo toma como ejes fundamentales las propuestas teóricas sobre el cambio institucional, cambio evolucionario, cambio y liderazgo y cambio planeado. De esta manera, se adopta una postura hermenéutica en la que se comprende y ordenan los fenómenos en la organización y así avanzar en la comprensión de esta misma. Utilizando un proceso estructurado de revisión, como fue la identificación de bibliografía relevante, la generación de las áreas temáticas, caracterizaciones y estudio de los conceptos, se desarrolló la temática concerniente a gestión de cambio en las organizaciones. Aquí, se constituye como una herramienta útil, puesto que presenta nuevas propuestas conceptuales que permiten desarrollar otras perspectivas acerca de la gestión de cambio en las organizaciones. Así pues, el concepto, al tener una alta complejidad, puede ser una herramienta de mucha utilidad en investigaciones futuras, pues dará un panorama más amplio en cuanto a su teorización/conceptualización.

En el trabajo de Pérez (2006) titulado “El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia”, el autor parte de la primicia de entender a las organizaciones como sistemas dinámicos abiertos. Esto implica que traen consigo cambios constantes tanto en su interior como en su exterior. De esta manera, toma una definición integradora en la gestión de cambio organizacional, al mismo tiempo que visualiza las diferentes limitantes que no permiten un adecuado proceso al momento de generar el cambio en la misma organización. Como método teórico, se han utilizado el análisis y la síntesis, acompañados del método inductivo-deductivo. Gracias a este, el estudio llegó a determinar que la gestión de cambio es un proceso que le permite a la organización una reestructuración tanto en la cultura como en el mismo liderazgo; de esta manera, la organizaciones pueden tener nuevas dinámicas que solventen y permitan un

nuevo comportamiento tanto a nivel interno, con las personas que la conforman, como a nivel externo, con todas las demás organizaciones y/o instituciones que interactúan con ella.

En la labor investigativa de Negrete (2012) en su trabajo llamado “Gestión del cambio organizacional” las organizaciones están inmersas en un gran afluente económico y social. Dado esto, se analiza la gestión en el cambio organizacional en diferentes facetas; el cambio no es solo de tipo estructural o tecnológico. Existe también la necesidad de dar primacía a quienes conforman la empresa, pues estos a través de sus dinámicas, permean a la empresa de manera comportamental y cultural. Este trabajo toma como característica un enfoque cualitativo como método investigativo, por el cual se da a modo de conclusión, que los cambios organizacionales giran alrededor de los individuos que conforman a la organización, generando una nueva cultura. Esto es garante a la hora del éxito en el proceso de cambio en las organizaciones; usando como herramientas fundamentales en este proceso, la comunicación y el liderazgo.

Las instituciones educativas también son consideradas como organizaciones. Es por ello que no es extraño encontrar trabajos que estudien el cambio organizacional en estas. En la investigación de Labarca (2006) titulada “Gestión del cambio en la organización: aspecto trascendental en las instituciones superiores”, inicia resaltando la resistencia al cambio como factor fundamental para su misma gestión, tanto a nivel individual como de la misma organización. Teniendo esto en cuenta, el trabajo que debe hacerse en el camino para superar la resistencia al cambio, es de suma importancia. Se utiliza un método cualitativo, en el cual se toman cada una de las perspectivas por las cuales se generan las resistencias, y cómo es el proceso para su superación. En este trabajo, se llega a una conclusión concerniente al proceso de cambio: para catalizar la gestión en las organizaciones y procurar el resultado esperado (objetivo inicial por el cual se determinó la necesidad de cambiar), cambio y resistencia, son conceptos fundamentales. Para cumplir con las metas y llegar a un bien común, de la organización misma, la sociedad, o incluso el gobierno, es necesario que cada quien participe individualmente y apropie como suya la necesidad del cambio, estando así dispuesto al mismo. De no ser así, existe la posibilidad de generar percepciones del proceso como algo obligatorio lo que generará otro tipo de problemáticas derivadas en la organización, tales como la percepción de sobrecarga en las labores.

Para Manzano (2013), en su investigación titulada “Un modelo de pensamiento para favorecer la gestión de cambio en las organizaciones” el propósito era poder conocer

cada una de las fases que componen la gestión de cambio en las organizaciones, así como los elementos que la componen. Para ello, se realizó un análisis bibliográfico en el cual se presentaron cada uno de los elementos mencionados anteriormente. El interés investigativo de este autor para este trabajo surge puesto que la gestión del cambio es un tema de mucha preocupación en las organizaciones, por ello es preciso encontrar un alineamiento adecuado para poder hacerlo factible tanto a modo individual como en la misma organización

Díaz Barrios (2005) en su trabajo titulado “Gestión de cambio organizacional: una aproximación por valores” pone de juego la conceptualización que hoy en día, el interés está en buscar la identidad del ser humano ante todo el sistema económico que se está manejando actualmente, sistema en donde el eje principal de las organizaciones, a la hora de buscar un cambio, es el individuo. Acorde a esto, se parte de la idea de que los valores que se tengan en la misma organización son los que ayudan a este “eje” a tener una mejor actitud y disposición hacia el cambio. La investigación documental del autor parte en búsqueda de los valores para realizar con éxito el proceso de cambio en la organización. Como resultado, encuentran que factores tales como la delegación y la comunicación de valores organizacionales son los que permiten la óptima movilización a nivel individual y organizacional.

El contexto Colombiano no se queda atrás en cuanto a investigaciones respecto al tema de gestión del cambio organizacional. Perdomo (2010) presenta el trabajo titulado “Análisis de la gestión del cambio organizacional e institucional” el cual consistió en estudiar a un tipo de empresa llamado “incubadora”. Este tipo de empresa, se encarga de brindarle estrategias de mejora y apoyo a las compañías afiliadas al cumplimiento y desarrollo de ciertos procesos que dependen del requerimiento de la empresa

. Dado que las organizaciones afiliadas están en constante avance, la gestión de cambio que se realiza por parte de las incubadoras debe ser óptima para no generar posibles pérdidas o problemas, tanto a nivel individual como grupal. En esta investigación se utilizó un método cualitativo gracias al cual se logró recolectar información de cada una de las características que generan desarrollo en este contexto en particular. De esta manera, las incubadoras logran ser funcionales y dúctiles al momento de generar cambios mayores en sus organizaciones afiliadas.

En el trabajo de Yepes (2016) titulado “Aportes conceptuales acerca de la gestión de cambio organizacional de la industria cafetera colombiana”, se hace un análisis de los factores de cambio que se generan en uno de los marcos organizacionales más grandes en

Colombia, dado que la industria cafetera se ha consolidado a lo largo de los años como una de las mayores exportaciones de nuestro país. Se recopila lo que trae consigo el cambio tanto a nivel individual como a nivel grupal, utilizando el emprendimiento institucional. El proceso investigativo que llevó a cabo este trabajo sostuvo que el emprendimiento institucional es uno de los factores clave en la gestión del cambio organizacional en las empresas cafeteras Colombianas, al igual que el liderazgo, dado que este emprendimiento genera la motivación y la fuerza de cambio necesaria para llevar a cabo un proceso como este.

Por otro lado, para Sandoval (2014) en su trabajo titulado “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor”, como su nombre lo indica, se da primacía a cada uno de los valores inculcados en las instituciones, pues de esta forma, se puede iniciar de manera óptima al cambio. El autor propone que el cambio debe fomentarse de manera individual, puesto que cada individuo hace parte y es quien conforma a la misma organización. Así, se pretende también obtener un marco más amplio de las diferentes facetas y fases del proceso. En este trabajo investigativo, se concluye que los valores institucionales y manejos de liderazgo comunicativo permiten realizar el mejor desempeño en el proceso de cambio, para que este sea oportuno y no tenga consecuencias negativas.

Zapata (2011) realizó una investigación titulada “El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva del control externo” la cual analizó tres modelos teóricos: la teoría contingente, la teoría de dependencia de recursos y la teoría de la ecología de las poblaciones; dicho análisis le dio importancia al cambio organizacional que cada uno de estos modelos concibe, y así mismo buscó “proposiciones integradoras” que reunieran puntos en común acerca de estos tres modelos. Este trabajo se basó en una labor teórico descriptiva la cual permitió dar cuenta de la “complementariedad” de los modelos, y de esta manera poder determinar el impacto ocasionado por estos en “el cambio del comportamiento, diseño estructural y mismo desempeño de la organización”.

En el trabajo de Segredo (2013) “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, toma importancia el tema del clima organizacional, puesto que es determinante en el mejoramiento del ambiente en el trabajo, o en el denominado “espíritu de la organización”. De igual manera, se exponen las diferentes categorías y dimensiones a tener en cuenta para su medición, las cuales giran alrededor de los valores institucionales, creencias y costumbres. Estas permiten esclarecer la satisfacción y la insatisfacción en lo concerniente a desempeño y satisfacción laboral.

Para Vieira (2015), la introducción de la tecnología en la gestión del cambio es muy importante, por eso en su investigación titulada “Redes sociales en el contexto de cambio organizacional”, busca corroborar si existen problemas en las redes inter-organizacionales al momento de generarse un cambio en la misma organización, ya sea por parte de la individualidad o por parte de la dinámica grupal. Esto se realizó por medio de un mapeo en las redes de amistad y las de comunicación que se presentan en la organización. Como resultado, se encontró que al momento de generarse el cambio organizacional, existe una buena relación en las redes y en la calidad de las formas de comunicación entre los miembros de la organización.

En Bogotá, la psicóloga Mónica García Rubiano, junto con varios autores en diversas investigaciones, relaciona el cambio organizacional con diversos aspectos de los trabajadores o de la dinámica organizacional en sí. En uno de ellos, García y Forero (2016) estudian la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional, en donde encuentran, que efectivamente, dichos factores y otros, como por ejemplo, el compromiso con las tareas encomendadas, aumentan la productividad y la claridad del rol en los empleados, y esto a su vez, incrementa la disposición al cambio de los trabajadores. Al mismo tiempo, resaltan la importancia que tienen factores objetivos como la seguridad, la higiene y el salario, y los factores subjetivos, que hacen parte de la vivencia personal del trabajador y cómo éste asume sus condiciones laborales, en la percepción de la calidad de la vida laboral.

En otro trabajo acerca de la calidad de vida laboral, Chiang (2009) elabora y valida un instrumento para medir la calidad de vida laboral, y que parte de los siguientes factores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global. Por medio de este trabajo, encuentra que existe una leve relación entre la calidad de vida laboral y la calidad de vida psicológica. Es importante mencionar esto para complementar los hallazgos de García y Forero (2016) pues, en la medida de lo posible, también se debería procurar por el bienestar psicológico fuera del trabajo de cada miembro de la organización, para así generar bienestar laboral y por tanto, disposición al cambio.

García (2011), en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y la facilitación del cambio organizacional”, recalca la importancia que toma la comunicación en todo lo concerniente al proceso de cambio organizacional. Al mismo tiempo, retoma el papel fundamental del liderazgo, a este lo considera constantemente relacionado con la comunicación. Estos factores, puestos en conjunto y ejecutados de la manera correcta, facilitan un óptimo desempeño en la gestión del cambio en la organización. En este trabajo

se usó un método no experimental correlacional aplicado a los jefes de las empresas. Este experimento arrojó como resultado, que la comunicación y la actitud al cambio, son elementos importantes cuando se habla de cambio organizacional. En otro trabajo similar de García (2010), titulado “Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá” se comparan los dos factores anteriormente mencionados por medio de un diseño transversal correlacional, aplicando el Instrumento de Medición de Cambio - IMC. Como conclusión de esta investigación, se encuentra una correlación alta entre ambos factores, lo que se relaciona a su vez con el primer trabajo mencionado (García, 2011), dando también relevancia a la comunicación.

Villalobos (2004) en su artículo titulado “Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa” se refiere a la importancia que ha tomado el estudio de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral, este aumento en el interés investigativo se debe a las secuelas que cada vez con más frecuencia e intensidad se presentan en quienes están inmersos en contextos que producen estas reacciones psicológicas adversas, tales como el estrés burnout, mobbing, entre otras. “La exposición a condiciones de laborales deteriorantes alcanza cifras que pueden catalogarse como un problema emergente de la salud pública” (Villalobos, 2004). Como conclusión particularmente útil para nuestro trabajo investigativo, la autora refiere que existe un tipo de respuesta ante ambientes poco favorables en los que el riesgo psicosocial está latente, estas son “las respuestas de acomodación pasiva” que finalmente conducen a una actitud negativa hacia el entorno, reducción del interés en la participación, y por tanto, baja capacidad de cambiar la realidad, lo cual claramente también se ve reflejado en la gestión del cambio organizacional.

García, Rubio y Bravo (2007) en otro trabajo mencionan la importancia de los factores de riesgo psicosocial e intentan relacionarlos con la resistencia al cambio organizacional. Encuentran, con un alto nivel de confiabilidad, que los resultados están correlacionados entre sí, siendo así, consistente con los hallazgos de Villalobos. Recalcan que los factores de riesgo psicosocial apuntan hacia procurar un bienestar personal y social en los trabajadores que les permita así mismo, brindar una labor de calidad a la empresa. La comunicación es otro factor de importancia que influye en la generación de riesgos psicosociales en la empresa; pues la deficiencia en estos canales, genera repercusiones graves tanto en la persona como en la empresa a nivel de seguridad, esto se traduce en una muestra de falta de compromiso de las directivas hacia los procesos, y así reduciría la aceptación del cambio que tendrían los trabajadores. (García et al, 2007) La claridad del

rol, es otro factor fundamental a la hora de generar y procurar cambios en los trabajadores, pues teniendo funciones y alcances definidos, los trabajadores son aún más conscientes de su papel y funcionan en pro de ello; cargos con un alto nivel de libertad hacia la creatividad son más innovadores y aceptan el cambio más fácilmente que cargos algo más cerrados. Los autores conectan esto con otro de los factores más importantes asociados a la gestión del cambio, el liderazgo. Lo definen como “una fuerza impulsadora en los procesos de cambio” (García et al, 2007).

Tomando en cuenta el último artículo, García, Arias y Gómez (2012) amplían posteriormente en una de sus investigaciones la relación entre comunicación y el cambio organizacional en trabajadores del sector terciario, es decir el sector de servicios. Subrayan la importancia de la inclusión de los trabajadores en cualquier nivel a políticas de cambio en la empresa, para que estos no se sientan excluidos y que no forman parte del proceso, factor que denominan como que “no es señal de alarma” pero que sin embargo debe ser tenido en cuenta en dicho proceso. Al igual, dan una mayor importancia a las personas “agentes del cambio” con cualidades (liderazgo, comunicación asertiva, entre otras), que les permitan pasar de la situación actual, a la posibilidad por la cual se está efectuando el cambio, estas personas cuentan con buenas habilidades de comunicación, que les permiten servir como catalizadores en el cambio organizacional. “La aceptación del cambio, por parte de los miembros organizacionales, depende de las habilidades que tengan los directivos para comunicar la información pertinente” (García et al, 2012).

Gómez (2003) describe las dinámicas de trabajo en grupo con su artículo “Acerca del trabajo en grupos o equipos”. La autora toma una visión longitudinal de estos, siguiendo el proceso en cómo el “grupo” evoluciona para convertirse en un “equipo de trabajo”. Señala que los grupos no se rigen bajo un solo lineamiento, sino que existen diferentes tipos, cada uno con características particulares. Sin embargo, en estos grupos hay cosas que sí pueden llegar a ser generalizados hasta cierto punto, como los roles que cumplen las personas que los conforman. Para Gómez (2003), la “intervención de fuerzas psicológicas” (Es decir, los rasgos particulares de la personalidad de cada individuo) es algo inevitable en el proceso de conformación de un grupo, pues las características individuales de cada uno de sus integrantes ponen en juego dinámicas particulares en relación con los otros miembros. Se debe procurar que estas “confrontaciones” de las características particulares de los sujetos lleven al cambio y a un óptimo funcionamiento de las habilidades particulares.

En otro trabajo, García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010) retoman esta investigación y buscan relacionar los grupos/equipos de trabajo y el cambio organizacional en una empresa comercializadora, en donde encuentran que el trabajo en equipo tiene al mismo tiempo factores obstaculizadores y facilitadores del cambio, sin embargo, encuentran que no existe una correlación significativa entre los grupos de trabajo y el cambio organizacional, pero que hay factores dentro de las dinámicas mismas de los grupos, como el liderazgo, la participación y la eficacia, que permean y afectan el cambio en la organización.

Por último, García (2014) en su investigación titulada “Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional” consistió en buscar la relación que existe entre la justicia organizacional y el cambio organizacional. El estudio se desarrolló con una población de 80 personas y se utilizó el programa estadístico SPSS para determinar de manera detallada la posible relación entre las variables. Los resultados, arrojaron relaciones significativas entre el cambio organizacional y la justicia procedimental, informativa e interaccional. La proyección, es un factor a resaltar, pues muestra el más alto índice de relación con la justicia en sí, por lo que se vuelve un punto clave a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en la alta dirección, y que de esta manera, proyecten su organización hacia el proceso de cambio.

En conclusión la gestión del cambio es un proceso complejo desde los diferentes puntos de vista que se han mencionado a lo largo del documento. Depende de la aproximación con la que se pretenda abarcar este fenómeno, diversos autores dan más o menos importancia a unos sobre otros. Existen quienes dan primacía a las características individuales de las personas que conforman a las organizaciones, otros autores se enfocan más en las particularidades de la cultura organizacional y las dinámicas de relación que se dan en esta, mientras que otros toman la importancia de los factores externos a la organización viéndolos como factores que invitan al cambio.

## **METODOLOGÍA**

### **Método**

Acorde al interés investigativo de la revisión documental presentada anteriormente, se plantea el uso de la revisión sistemática como metodología primordial para examinar los artículos incluidos como población de este estudio. La revisión

sistemática, hace parte del denominado grupo de “investigación teórica”. Para Ato, López & Benavente. (2013), la revisión sistemática, se define como “una revisión o actualización teórica de estudios primarios, con un desarrollo sistemático del proceso de acumulación de datos (selección de estudios, codificación de las variables, etc.), pero donde no se utilizan procedimientos estadísticos para integrar los estudios” La revisión sistemática, también permite hacer un análisis crítico y evaluar la información recopilada bajo una pregunta problema fijada (Emparanza, Urreta, 2006). Así mismo es importante tener en cuenta definiciones como “Es el método que busca especificar las características, propiedades de grupos o de cualquier otro fenómeno que es sometido al análisis” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003). Esto pone de relieve el objetivo de describir las situaciones y acontecimientos, ya que estas descripciones suelen ser más precisas que las causales; tomando la idea de Hernández et.al (2003), se hace una búsqueda detallada de lo que se ha de investigar. Esta metodología contribuye a cumplir con el objetivo principal de la investigación, puesto que por medio de esta se llega a acumular de manera organizada y sistemática datos referentes al problema de investigación para brindar panoramas teóricos en gestión del cambio, y generar conclusiones contrastadas con la teoría investigada.

A grandes rasgos, Emparanza et. Al. (2006), enuncian una serie de pasos y recomendaciones a la hora de realizar una revisión sistemática:

1. Definición de la pregunta problema.
2. Escoger las fuentes de investigación según el interés investigativo.
3. Definir los criterios de búsqueda.
4. Extracción de datos de calidad, útiles para la investigación.

Con el fin de estipular un modo sistemático de extracción de la información, y pensando en el posterior análisis de categorías que se realizaría, se diseñó un procedimiento basado en el paso a paso del análisis cualitativo del contenido. Esta metodología complementa correctamente la revisión sistemática, puesto que esta última se queda corta para dar cuenta del objetivo total de la presente investigación. Sin embargo, es importante hacer la salvedad de que se usó como mero complemento y se utilizaron únicamente las herramientas que ayuden a responder la pregunta problema del presente trabajo. Dada la naturaleza cuantitativa de la investigación, se entiende que los elementos que de allí se extrajeron, fueron usados con la rigurosidad que la epistemología y el planteamiento de la revisión sistemática lo permitieran

Cáceres (2003), tras hacer un recorrido de la evolución del análisis de contenido, expone y explica los pasos para realizar un análisis de contenido. Estos pueden ser apreciados en la figura 1. Así mismo, se explican cada uno de los pasos.

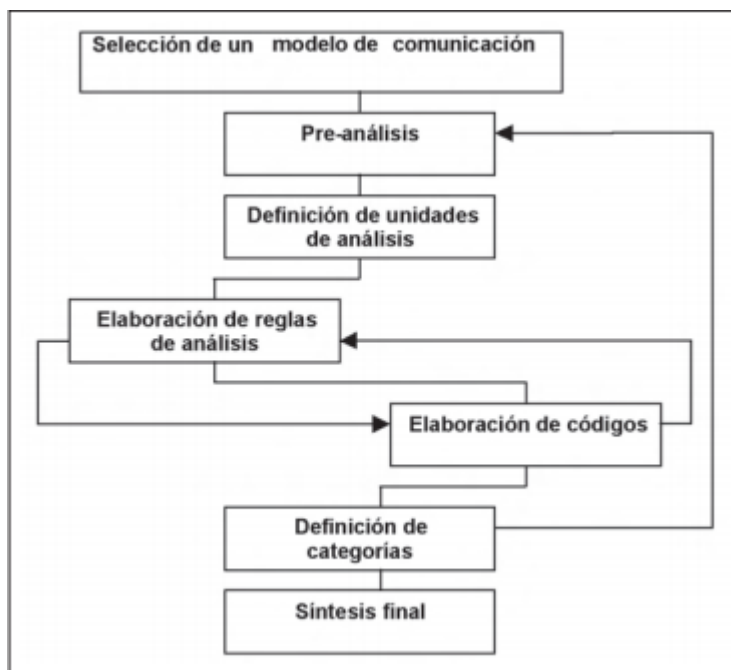


**Figura 1.** Procedimiento general de la técnica de análisis cualitativo de contenido. Copyright 2003. Tomado del artículo “Análisis cualitativo del contenido: una alternativa metodológica alcanzable” de Pablo Cáceres (2003) pg. 58.

**Selección del objeto de análisis en un marco teórico determinado.** Para Cáceres (2003) y de acuerdo con Abela (2002), definir una postura disciplinar y epistemológica es fundamental para empezar el proceso de análisis del contenido, puesto que una misma temática es susceptible de ser estudiada desde distintas ópticas. Desde el enfoque cualitativo, cualquier marco epistemológico que se tome está acompañado de las percepciones propias de los investigadores, por lo que pretender analizar cualquier pieza de contenido sin tener en cuenta este factor, es una contradicción paradigmática.

**Preanálisis.** “Se trata del primer intento de organización de la información propiamente tal. Es un período dominado por la intuición, pero que tiene por fin establecer una forma de hacer las cosas con respecto al contenido a analizar” (Cáceres, 2003. p. 59). Acorde a esto, esta paso se basa en la preparación de la documentación a analizar: establecer los criterios de escogencia de la población y planear una ruta de análisis para esta. Una característica esencial de este proceso es la flexibilidad ante posibles

“emergencias” a la hora de desarrollar el proceso; sin embargo, esto no es el ideal, puesto que los resultados del trabajo pueden llegar a verse afectados. La idea final de este paso, es conseguir “contenido homogéneo” y bajo el mismo formato de lectura, para que este sea sometido a estudio, acorde a la temática que se quiere investigar (Cáceres, 2003).

**Definición de unidades de análisis.** Siguiendo con las recomendaciones de Cáceres (2003), una vez obtenida la población, deben ser definidos los trozos de información que serán sometidos a estudio profundo, estos trozos serán caracterizados e individualizados para su tratamiento posterior (categorización, inferencias, etc). Existen dos tipos de unidades de análisis; las de base gramatical y de base no gramatical. La primera, contiene la comunicación pura, verbal o escrita, como vocablos, palabras, frases, párrafos, etc. La segunda, hace referencia a las propiedades independientes del “cuerpo” del documento a analizar, como espacio, tiempo, caracteres, etc. Hay que tener en cuenta también, que los indicadores generados en el preanálisis son los determinantes en cuanto a la utilidad de las unidades de análisis seleccionadas.

**Establecer reglas de análisis y códigos de clasificación.** Este paso fortalece la validez y confiabilidad científica del ejercicio, sin embargo, como se enunció antes, al estar inmerso en una metodología cualitativa, las reglas que aquí se creen pueden estar sometidas a modificaciones a medida que se avance en el ejercicio investigativo. Básicamente, este paso pone en claro los criterios de agrupación de la población bajo una categoría u otra. Se comienza a juntar el material, según el investigador evidencie su similitud para crear grupos distintivos. A medida que se avanza en este proceso, se espera que el investigador ponga en juego sus sesgos, pues finalmente, este es quien decide ponerle una etiqueta o la otra, lo que es una forma de evidenciar las intenciones puras del autor. Las reglas también sirven para que otros investigadores comprendan la forma de clasificación de material no incluido en la investigación o de futuros estudios, siempre y cuando se quiera hacer un análisis bajo los mismos lineamientos. Cuando se agota el material a analizar, se procede a “nombrar” los grupos, bajo lo que se conoce como el código, se espera que este código funcione como orientador del contenido de cada una de las agrupaciones. Los códigos, deben ser posteriormente bien definidos y justificar su uso en función de caracterizar y representar el grupo al que pertenece (Cáceres, 2003).

**Definición de categorías.** Acorde con Cáceres (2003), las categorías son la cúspide de la clasificación en el proceso de análisis cualitativo del contenido. Para este proceso, se

siguen unos lineamientos parecidos que en la codificación, sin embargo, la categorización es mucho más inferencial: una combinación entre las concepciones del investigador y elementos teóricos desde los cuales parte. Por este motivo, resulta difícil dar una guía concreta para categorizar (y por tanto, resulta a veces imposible definir las categorías, como se hizo con los códigos) ya que depende de la creatividad, pericia y objetivo crítico de quien la realiza. En investigaciones con más de un autor, este proceso puede ser llevado a cabo por ambos, para dar un toque de regulación al proceso. Dependiendo del alcance del estudio, las categorías tendrán más o menos nivel de complejidad; de hecho, es posible que algunas codificaciones pasen a ser categorías. “Se espera que las categorías representen nuevas aproximaciones teóricas, nuevas formas de entender la información recogida. Las categorías son el momento culminante de todo el análisis y en ellas descansa la pretensión final de la investigación” (Cáceres, 2003. p. 67).

En conclusión, este paso se encarga de relacionar los distintos materiales agrupados en los códigos con un nivel más profundo de abstracción e interpretación de la información que cada uno contiene. A continuación, una representación gráfica del proceso.

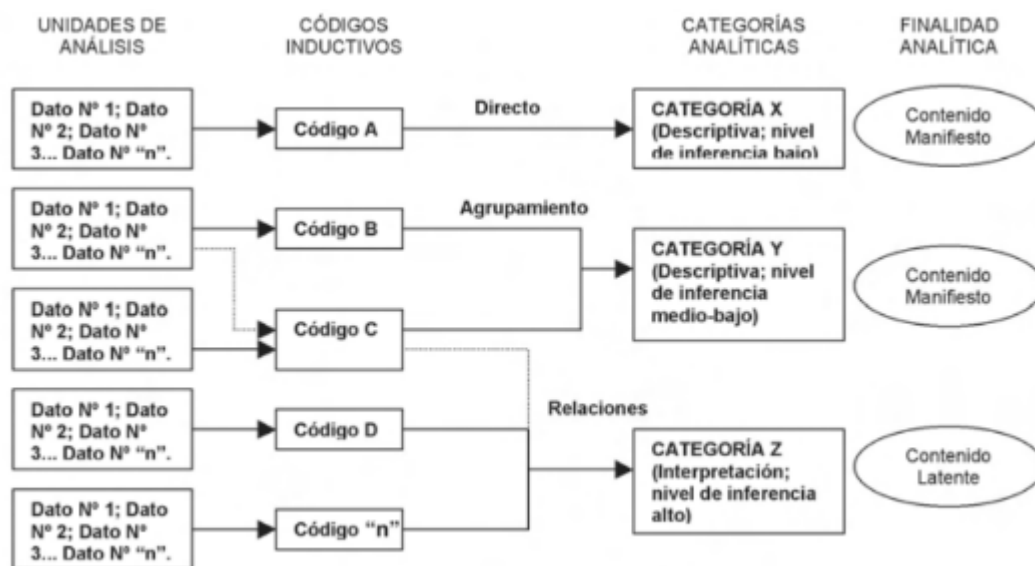


**Figura 2.** Representación gráfica del proceso de análisis del contenido. Copyright 2003. Tomado del artículo “Análisis cualitativo del contenido: una alternativa metodológica alcanzable” de Pablo Cáceres (2003) pg. 70.

**Síntesis final.** Se refiere a las conclusiones del análisis, las percepciones de todo el proceso, la integración de las categorías (no necesariamente todas deben estar integradas entre sí), los códigos, las apreciaciones particulares, la discusión con los supuestos teóricos

de los cuales se partió, y todo lo que el investigador crea que pertinente mencionar en este apartado.

### **Población**

Se escogieron tres bases de datos de acceso privado suministradas por la universidad Santo Tomás, sede Bogotá: La primera, es *ScienceDirect*, que hace parte de la editorial Elsevier, quien la define como “la solución líder de información para investigadores, profesores, estudiantes, profesionales de la salud y profesionales de la información” (Elsevier, 2018). Es una base de datos reconocida a nivel mundial y referente de muchos trabajos de investigación. Según su página web, cuenta con más de 14 millones de artículos y capítulos de libros; más de 3.800 títulos de revistas y 35.000 libros electrónicos; archivos digitales, que datan desde 1823 y una gran cantidad de artículos en Open Access, que cada vez crecen más. La siguiente base de datos, es la *Scopus*, una base de datos de citas, resúmenes y artículos de acceso libre y reconocida a nivel mundial, también de la editorial Elsevier. Esta base de datos ofrece una visión general de la producción mundial de investigación en los campos de ciencia, tecnología, medicina, ciencias sociales y artes, y humanidades. (Elsevier, 2018). Acorde a su página web, Scopus cuenta con más de 60 millones de registros, que incluyen más de 21.500 revistas indexadas, Articles-in-press, más de 130.000 libros en áreas temáticas de ciencias sociales, artes, humanidades, ciencia, tecnología y medicina. La tercera base de datos, es la *JStor*, abreviación de Journal Storage; otra base de datos de amplio reconocimiento y uso mundial, que cuenta con más de 11 millones de artículos disponibles en 75 disciplinas diferentes. En su página web, se definen como colaboradores de la comunidad académica en cuanto a conexión entre bibliotecas, estudiantes y facultades de contenido académico vital; reduciendo costos, tanto de logística, como de acceso a la información para investigadores independientes, y al mismo tiempo, ayuda a estos investigadores, a conseguir nuevas audiencias y preservar su contenido para futuras generaciones. Para incluir estas bases de datos, se utilizaron los siguientes criterios:

- Como se enunció anteriormente, el reconocimiento a nivel nacional e internacional como bases de datos de excelente calidad por la comunidad académica, con variedad de artículos y disciplinas.
- Proveen más acceso a diferentes tipos de artículos y revistas en la disciplina de la psicología, que las otras bases de datos a disposición, puesto que las demás están

más especializadas en otras áreas de conocimiento afines a otras carreras que ofrece la universidad Santo Tomás.

- Poseen una plataforma de búsqueda más refinada y completa que, por ejemplo, bases de datos de acceso libre, cuyos filtros eran muy pobres y arrojaban una cantidad de artículos demasiado alta para esta labor investigativa.
- Disponibilidad y acceso gracias a la universidad.

En cada una de estas bases de datos, se realizó la búsqueda y discriminación de los artículos bajo los siguientes criterios:

1. **Idioma.** Para efectos de diversificar los resultados y nutrir este trabajo con más perspectivas, se seleccionaron 4 idiomas distintos en los que se llevó a cabo la búsqueda: español, inglés, francés y portugués. Dichos idiomas fueron escogidos principalmente por dos razones. La primera, hacen parte de los idiomas más comunes y hablados en el mundo, por lo que se asume que la producción científica en estos idiomas será alta y por tanto, se encontraría una buena cantidad de artículos. Y la segunda, por conveniencia propia de los investigadores, puesto que estos idiomas están bajo su dominio.
2. **Palabras claves.** A Saber, en cada uno de los idiomas mencionados en el anterior punto, las palabras claves que se seleccionaron fueron: “gestión del cambio organizacional”, “managing organizational change”, “gestion du changement organisationnel” y “gestão da mudança organizacional”
3. **Años.** Se realizó el filtro de los artículos usando solo los del periodo de 2007 a 2017, un lapso de 10 años que se considera conveniente para realizar un trabajo de revisión de este alcance. Con esta selección, se pretendió brindar un panorama reciente de los factores asociados a la gestión del cambio organizacional.
4. **Disciplina.** Se usaron únicamente los artículos que están clasificados en las bases de datos como pertenecientes a la disciplina “Psicología”. Esto responde a uno de los objetivos de este trabajo investigativo, donde se pretende evidenciar cuáles son los factores teóricos que se relacionan con el cambio organizacional, exclusivamente en investigaciones del área de psicología.

## Instrumentos

**Mendeley.** Es una aplicación web y de escritorio que permite manejar y compartir referencias bibliográficas y documentos de investigación, para encontrar nuevas referencias y documentos en formato PDF. Wikipedia (2018) señala como las principales características de Mendeley:

- Escritorio Mendeley, basado en QT, se puede ejecutar tanto en Windows, como en Mac y Linux.
- Extracción automática de metadatos de documentos PDF.
- Copias de seguridad y sincronización entre varios equipos y con una cuenta en línea privada.
- Visor de documentos PDF con notas adhesivas, selección de texto y lectura a pantalla completa.
- Búsqueda completa de texto a través de documentos.
- Filtrado inteligente, etiquetado y cambio de nombre de archivos PDF.
- Citas y bibliografías en Microsoft Word, Open Office y Libre Office
- Importación de documentos y trabajos de investigación de sitios web externos (por ejemplo, PubMed, Google scholar, Arxiv etc.) haciendo uso del bookmarklet del navegador.
- Mendeley web soporta COINS, y el Bookmarklet del navegador, importa de cualquier sitio que soporte COINS.
- Compartir y colaborar en grupo, anotaciones en los documentos.
- Características de redes sociales (seguimiento de investigadores con ideas afines, noticias).
- Estadísticas sobre los documentos, autores y publicaciones más leídos.

Este aplicativo web fue utilizado con el propósito de poder seleccionar y exportar de manera práctica cada uno de los documentos en formato PDF para su posterior análisis por medio del uso de la herramienta de creación de matriz de referencias, la cual arroja un panorama general acerca de la población de artículos, resaltando datos, como el año de publicación, la revista, el número de autores, palabras clave, etc.

**Programa R.** Es un lenguaje de programación con enfoque al análisis estadístico, con implementación de software libre del lenguaje S pero con soporte de alcance estático, El lenguaje S suele ser el vehículo de elección para la investigación en metodología

estadística, y R proporciona una ruta de código abierto para la participación en esa actividad. Es uno de los programas más utilizados en la comunidad de investigación estadística, siendo importante en investigaciones en el campo de la biomédica o minería de datos. Contribuyendo a la creación de información cuya funcionalidad se vea reflejada a manera de cálculo y gráficas. Utiliza una variedad de técnicas estadísticas, como el modelo lineal y no lineal, clásicas, pruebas estadísticas, análisis de series de tiempo, clasificación y gráficos, lo que permite que sea extensible en su uso. (R foundation, 2017).

### **Procedimiento**

- Se escogieron tres bases de datos de acceso privado proveídas por la universidad Santo Tomás (Science Direct, JStor y Scopus).
- Se procedió a buscar las palabras “gestión del cambio organizacional”, “managing organizational change”, “gestion du changement organisationnel” y “gestão da mudança organizacional” en cada una de las bases de datos. Este es el primer filtro, de aquí en adelante, se entenderá que los filtros que se usarán, se aplicarán de igual forma en cada uno de los 4 idiomas escogidos.
- Se aplicó filtro por fecha de publicación de los artículos, escogiendo los de los últimos 10 años (2007-2017). Ya que se ha dado un aumento en las publicaciones en el transcurso de los años, tomándose el año 2015 como uno de los años con mayor número de publicaciones.
- Se discriminaron los artículos obtenidos por disciplina, quedando solamente los que se catalogaron como pertenecientes a la Psicología.
- Finalmente, se realizó un filtro manual (entiéndase como filtro manual, revisar cada uno de los artículos personalmente y decidir si es pertinente o no para hacer parte de la población de este trabajo). Si dado este punto se encuentra un número elevado de artículos en alguno de los idiomas, se procedió a aplicar un último filtro, en el que las palabras de búsqueda deben aparecer en el título del artículo, en el resumen, o en sus palabras clave.
- A medida que se fueron filtrando los artículos y escogiendo los que había sido usados como población; éstos pasaron a un proceso de descarga y posterior clasificación en una tabla diseñada únicamente para poder organizar y facilitar el acceso, como investigadores, a los artículos. Dicha tabla ha tenido los campos

“Referencia APA del artículo” y “Enlace de acceso al artículo”. Los artículos serán guardados en el servicio de Drive que provee Google, y solo los investigadores tendrán acceso a ellos.

- Teniendo la población de artículos escogida y completa, estos fueron exportados a la aplicación MENDELEY, programa que provee facilidad para su clasificación y análisis de factores propios del artículo, como autores, referencias, permitiendo gestionar y compartir referencias bibliográficas y documentos de investigación. Esto con el fin de generar informes adicionales acerca de los artículos usados, como prevalencia de autores, entre otros.
- Para realizar un análisis cuantitativo, se usó el programa R, el cuál brindó diversos datos interesantes que pudieron ser añadidos al análisis de la población, puesto que este programa al utilizar un software libre con enfoque estadístico, permite dar resultados gráficos o cuantificables. La metodología estadística se enfocó en la creación de un Word Cloud que reflejaba la frecuencia de uso de las palabras en términos generales de los artículos estudiados, y en un posterior análisis por medio de un Análisis de Correspondencias Simple (ACS, determinar las frecuencias de los términos relevantes y el aporte de los autores a la bibliografía.)
- Previo a la aplicación de las metodologías estadísticas, se realizó un riguroso pre-procesamiento y preparación del texto. En primera instancia, se retiraron las sentencias como: signos de puntuación, números, palabras conectoras, prefijos, sufijos y/o cualquier palabra que no aportara al desarrollo o interés del artículo a estudiar; posteriormente, el texto se sometió a un corrector ortográfico para mejorar la calidad del texto y, finalmente, se le matizó para así extraer el lema correspondiente a cada palabra (el lema, es la forma que por convenio se acepta como representante de todas las formas flexionadas de una misma palabra).
- Por último, se realizó un análisis de la información obtenida después del uso de cada uno de estos programas y se procedió a generar la discusión y las conclusiones del trabajo en general.

### **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Dada la naturaleza del trabajo, las implicaciones éticas que se tienen si bien son, en cantidad, menores que la de otro tipo de trabajo investigativo, no son menos importantes. Procurar el derecho de autor es el principal referente ético de este trabajo. El código

deontológico y bioético de psicología, Ley 1090 de 2006, menciona en el Artículo 51: Es preciso evitar en lo posible el recurso de la información incompleta o encubierta. “Este sólo se usará cuando se cumplan estas tres condiciones: a) Que el problema por investigar sea importante; b) Que solo pueda investigarse utilizando dicho tipo de información; c) Que se garantice que al terminar la investigación se les va a brindar a los participantes la información correcta sobre las variables utilizadas y los objetivos de la investigación”. Si bien, en este trabajo no se utilizan participantes/sujetos a los cuales generar retroalimentación de los resultados, se garantiza el uso de la información completa que proporcionan los artículos, sin omitir detalle que puedan afectar el propósito inicial de los autores en cada uno de sus artículos.

En el Artículo 55: “Los profesionales que adelanten investigaciones de carácter científico deberán abstenerse de aceptar presiones o condiciones que limiten la objetividad de su criterio u obedezcan a intereses que ocasionen distorsiones o que pretendan darle uso indebido a los hallazgos”. En esta labor investigativa, no se percibe riesgo alguno de intromisión de terceros que puedan llegar a intervenir u opinar acerca del actuar de los investigadores, por lo que no se ve limitada ni obstruida la objetividad de los hallazgos.

En el Artículo 56: “Todo profesional de la Psicología tiene derecho a la propiedad intelectual sobre los trabajos que elabore en forma individual o colectiva, de acuerdo con los derechos de autor establecidos en Colombia”, por esto, se da protección y sobretodo importancia a la propiedad legítima de la investigación y sus autores.

Estos trabajos podrán ser divulgados o publicados con la debida autorización de los autores. Se considera importante también, hablar acerca de la normatividad sobre los derechos de autor, dado que la población del presente trabajo son precisamente obras pertenecientes a profesionales quienes tomaron su tiempo y esfuerzo para llevarlas a cabo.

La Ley que cobija los derechos de autor de personajes que están sujetos a diferentes artículos científicos, libros o alguna creación están protegidas en Colombia por la Ley 23 de 1982, la cual se encuentra en la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual dice en el Artículo 1: “Los autores de obras literarias, científicas y artísticas, gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente Ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta Ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor”. Los derechos de autor se garantizan en este trabajo investigativo por medio de la citación de los autores y el apartado de referencias bajo las normas APA en su sexta edición (2009). Todo autor que

sea mencionado en este trabajo podrá ser encontrado al final del texto para acudir a la fuente inicial.

También está la Ley 83 de 1998, de propiedad intelectual, Artículo 5, la cual menciona: “Se protegen todas las obras, interpretaciones, ejecuciones, producciones o emisiones radiofónicas, cualquiera sea el país de origen de la obra, la nacionalidad o el domicilio del autor o titular. Esta protección también se reconoce cualquiera que sea el lugar de publicación o divulgación.”. Complementándose con el Artículo 6 que dice “El derecho de autor es independiente, compatible y acumulable con:

- La propiedad y otros derechos que tengan por objeto la cosa material a la que esté incorporada la obra;
- Los derechos de propiedad industrial que puedan existir sobre la obra; y,
- Los otros derechos de propiedad intelectual reconocidos por la Ley”

En la labor de revisión bibliográfica, se trabajó con la propiedad intelectual de varios autores que dedicaron tiempo y esfuerzos a la investigación y a la creación de sus obras científicas. El modo en que se garantizó el debido trato a la propiedad intelectual fue, consultando las bases de datos autorizadas, desde donde se pudo acceder al material utilizado de manera adecuada y legal, también por el debido acceso que obtuvo la Universidad Santo Tomás para el uso de estas bases de datos; la revisión de los artículos consultados, solo con los fines propios de esta investigación; el manejo de los archivos se hizo de manera confidencial y cuidadosa, de modo que solo los investigadores y el personal que los apoyó, tuvieron acceso al material original. La clasificación, mediante una matriz que proporcionó información acerca de la autoría de cada uno de los artículos, además de su correcta referencia miento para dirigirse a la fuente original.

## RESULTADOS

En primer lugar, se presentarán los resultados obtenidos en cada uno de los filtros aplicados, con el fin de delimitar y ajustar los artículos población que sirvió de insumo para los siguientes pasos. Por medio de este primer paso, se lograron dilucidar generalidades acerca de la población, que se podrán observar en las siguientes tablas:

**Tabla 1**

*Primer filtro: Búsqueda por “Gestión del cambio organizacional” en los diferentes idiomas*

| PRIMER FILTRO                            |               |        |                 |
|------------------------------------------|---------------|--------|-----------------|
| GESTIÓN DEL CAMBIO<br>ORGANIZACIONAL     | ScienceDirect | 523    | Total Español   |
|                                          | Jstor         | 176    |                 |
|                                          | Scopus        | 293    | 992             |
| MANAGING<br>ORGANIZATIONAL CHANGE        | ScienceDirect | 316781 | Total Inglés    |
|                                          | Jstor         | 33292  |                 |
|                                          | Scopus        | 144006 | 494079          |
| GESTION DU CHANGEMENT<br>ORGANISATIONNEL | ScienceDirect | 1133   | Total Francés   |
|                                          | Jstor         | 247    |                 |
|                                          | Scopus        | 253    | 1633            |
| GESTÃO DA MUDANÇA<br>ORGANIZACIONAL      | ScienceDirect | 741    | Total Portugues |
|                                          | Jstor         | 1      |                 |
|                                          | Scopus        | 328    | 1070            |
| TOTAL ARTÍCULOS                          |               |        | 497774          |

**Tabla 2***Segundo filtro: años 2007-2017*

| <b>SEGUNDO FILTRO</b>                                 |               |       |                 |
|-------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------------|
| 2007-2017/GESTIÓN DEL<br>CAMBIO ORGANIZACIONAL        | ScienceDirect | 501   | Total Español   |
|                                                       | Jstor         | 53    |                 |
|                                                       | Scopus        | 226   | 780             |
| 2007-2017/MANAGING<br>ORGANIZATIONAL CHANGE           | ScienceDirect | 54620 | Total Ingles    |
|                                                       | Jstor         | 12656 |                 |
|                                                       | Scopus        | 77908 | 145184          |
| 2007-2017/GESTION DU<br>CHANGEMENT<br>ORGANISATIONNEL | ScienceDirect | 582   | Total Francés   |
|                                                       | Jstor         | 39    |                 |
|                                                       | Scopus        | 134   | 755             |
| 2007-2017/GESTÃO DA<br>MUDANÇA<br>ORGANIZACIONAL      | ScienceDirect | 94    | Total Portugues |
|                                                       | Jstor         | 0     |                 |
|                                                       | Scopus        | 282   | 376             |
| <b>TOTAL ARTÍCULOS</b>                                |               |       | <b>147095</b>   |

**Tabla 3***Filtro final: área de la psicología*

| <b>TERCER FILTRO</b>                                              |               |      |               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------------|
| 2007-2017/ÁREA<br>PSICOLOGIA/GESTION DEL<br>CAMBIO ORGANIZACIONAL | ScienceDirect | 17   | Total Español |
|                                                                   | Jstor         | 0    |               |
|                                                                   | Scopus        | 20   | 37            |
| 2007-2017/AREA<br>PSICOLOGIA/MANAGING<br>ORGANIZATIONAL CHANGE    | ScienceDirect | 6552 | Total Ingles  |
|                                                                   | Jstor         | 346  |               |
|                                                                   | Scopus        | 6210 | 13108         |
| 2007-2017/ÁREA<br>PSICOLOGÍA/GESTION DU                           | ScienceDirect | 124  | Total Francés |
|                                                                   | Jstor         | 0    |               |

|                                                   |               |    |                 |
|---------------------------------------------------|---------------|----|-----------------|
| CHANGEMENT<br>ORGANISATIONNEL                     | Scopus        | 15 | 139             |
| 2007-2017/AREA<br>PSICOLOGIA/GESTÃO DA<br>MUDANÇA | ScienceDirect | 0  | Total Portugues |
|                                                   | Jstor         | 0  |                 |
| ORGANIZACIONAL                                    | Scopus        | 24 | 24              |
| <b>TOTAL ARTÍCULOS</b>                            |               |    | <b>13308</b>    |

Como se evidencia en la tabla 3, el volumen de artículos aún es bastante elevado para proceder al filtro manual contemplado en el procedimiento. Se muestra en este punto, que el idioma con mayor cantidad de artículos, respecto al total, es el inglés, por lo que se procedió a hacer un subfiltro con este idioma.

**Tabla 4**

*Sub filtro inglés: Título, resumen, palabras clave*

| <b>SUBFILTRO INGLES</b>                      |               |     |              |
|----------------------------------------------|---------------|-----|--------------|
| 2007-2017/AREA                               | ScienceDirect | 40  | Total Ingles |
| PSICOLOGIA/MANAGING<br>ORGANIZATIONAL CHANGE | Jstor         | 334 |              |
| (Title, abstract, keywords)                  | Scopus        | 87  | 461          |
| <b>TOTAL ARTÍCULOS</b>                       |               |     | <b>661</b>   |

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomaron los artículos del subfiltro de inglés (661) sumados a los totales del resto de idiomas del filtro 3 (37 Español, 139 Francés y 24 Portugués) y bajo esta base de 861 artículos, se realizó un filtro manual, que delimitó la población final, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Filtro manual. Población final*

|                      |
|----------------------|
| <b>FILTRO MANUAL</b> |
|----------------------|

| <b>Español</b> | <b>Inglés</b> | <b>Francés</b> | <b>Portugués</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------|---------------|----------------|------------------|--------------|
| 8              | 36            | 1(10)          | 10               | 55           |

Haciendo un rápido análisis matemático de los resultados totales de los filtros, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Del 100% de artículos disponibles en las bases de datos acerca de gestión el cambio en los últimos 10 años (2007-2017), solo un 0,44% están clasificados como de la disciplina de la Psicología.
- Del 100% de los artículos de psicología, solo 8,6% trabajan el concepto de la gestión del Cambio.

Con esta población total, se procedió a organizar los artículos en una matriz con ayuda del programa Mendeley, la matriz puede ser encontrada en el anexo. Dicha matriz contiene los siguientes campos: Filtro, Idioma, Base de Datos, Referencia APA, N° de Autores, Autores, Título, Revista, Páginas, Año, Resumen, Palabras Clave, Metodología, Definición de Cambio, Variable Asociada, Referencias.

A partir del análisis de dicha matriz, se llegó a los siguientes resultados:

- Los años en que más se encontraron investigaciones fueron el 2017 y el 2011. En los que menos se encontraron fue el 2015.
- Se encontraron artículos en 27 revistas diferentes. La revista en la que más se encontraron publicaciones fue la “Journal of organizational behavior” con 17 publicaciones.
- La mayor cantidad de autores por artículo fueron 2 autores con 18 textos, mientras que la menor cantidad de autores son de 6 y hasta 9 artículos con 1 solo texto.
- La metodología que predomina es la cuantitativa (66%), y la más baja es la mixta (14%).

Se realizó un análisis textual estadístico a 55 artículos, por medio del programa R, con el fin de contar con un factor cuantitativo de los términos que se relacionaran con la gestión de cambio en las organizaciones.

Tras ejecutar el procedimiento de pre procesamiento enunciado en el apartado de metodología, se puede observar en la tabla 6, el Word Cloud y el top 30, de las palabras

con mayor frecuencia en los artículos estudiados que se relacionan con la gestión de cambio en las organizaciones.

**Tabla 6**

*Tabla de frecuencias de las temáticas más mencionadas en los artículos*

| <b>PALABRA</b>        | <b>FRECUENCIA</b> |
|-----------------------|-------------------|
| <b>Organización</b>   | <b>1590</b>       |
| <b>Trabajo</b>        | <b>1346</b>       |
| <b>Empleados</b>      | <b>1338</b>       |
| <b>Comportamiento</b> | <b>1224</b>       |
| <b>Relaciones</b>     | <b>1224</b>       |
| <b>Tecnología</b>     | <b>1208</b>       |
| <b>Manejo</b>         | <b>1011</b>       |
| <b>Performance</b>    | <b>1005</b>       |
| <b>Grupo</b>          | <b>995</b>        |
| <b>Cambio</b>         | <b>972</b>        |
| <b>Equipo</b>         | <b>851</b>        |
| <b>Objetivo</b>       | <b>834</b>        |
| <b>Individual</b>     | <b>808</b>        |
| <b>Tareas</b>         | <b>793</b>        |
| <b>Procesos</b>       | <b>784</b>        |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>Estudio</b>    | <b>738</b> |
| <b>Tiempo</b>     | <b>737</b> |
| <b>Modelo</b>     | <b>679</b> |
| <b>Rebúsqueda</b> | <b>673</b> |
| <b>Diversidad</b> | <b>671</b> |
| <b>Carrera</b>    | <b>649</b> |
| <b>Valor</b>      | <b>643</b> |
| <b>Contenido</b>  | <b>637</b> |
| <b>Psicología</b> | <b>553</b> |
| <b>Social</b>     | <b>531</b> |
| <b>Relativo</b>   | <b>520</b> |
| <b>Soporte</b>    | <b>512</b> |
| <b>Proveer</b>    | <b>454</b> |
| <b>Uso</b>        | <b>401</b> |
| <b>Influencia</b> | <b>367</b> |



|                                                                  |          |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Ted H. Shore, William H. Bommer and Lynn M. Shore</b>         | <b>C</b> |
| <b>Everin Hornung, Denise M. Rousseau, Jurgen Glaser</b>         | <b>D</b> |
| <b>Mila Lazarova and Sully Taylor</b>                            | <b>E</b> |
| <b>Natalie Frow, David Marginson</b>                             | <b>F</b> |
| <b>Miriam Sánchez-Manzanares, Ramón Rico &amp; Francisco Gil</b> | <b>G</b> |
| <b>Yang Yang and Alison M. Konrad</b>                            | <b>H</b> |
| <b>Kristin L. Cullen, Bryan D. Edwards</b>                       | <b>I</b> |
| <b>Unknown</b>                                                   | <b>J</b> |
| <b>Fuli Li, Fan Zhou and Kwok Leung</b>                          | <b>K</b> |
| <b>Jan Youtie a, Elizabeth A. Corley b</b>                       | <b>L</b> |
| <b>Chi-Ying, Cheng, Roy Y. J. Chua, Michael W. Morri</b>         | <b>M</b> |
| <b>J. Richard Hackman</b>                                        | <b>N</b> |
| <b>David P. Constanza, Jessica M. Badger</b>                     | <b>O</b> |
| <b>Snjezana Kovjanic, Sebastian C</b>                            | <b>P</b> |
| <b>Terry Oliver b</b>                                            | <b>Q</b> |
| <b>Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson</b> | <b>R</b> |
| <b>Scott W. Lester, Jill R. Kickul</b>                           | <b>S</b> |
| <b>Simin Ghavifekra, Sufean Hussinb</b>                          | <b>T</b> |
| <b>Eckhard Lichtentha</b>                                        | <b>U</b> |

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>Simon Bishop</b>                        | <b>V</b>  |
| <b>Ragnar Stolt, Ulrika Winblad</b>        | <b>W</b>  |
| <b>Fabrizio Perretti and Giacomo Negro</b> | <b>X</b>  |
| <b>Jos Bartels, Ad Pruyn</b>               | <b>Y</b>  |
| <b>Michael Quinl</b>                       | <b>Z</b>  |
| <b>Marjolein Lips</b>                      | <b>A1</b> |
| <b>Lyman W. Porter</b>                     | <b>B1</b> |
| <b>Aharon Tziner</b>                       | <b>C1</b> |
| <b>Gary Johns</b>                          | <b>D1</b> |
| <b>Donald H. Kluemper</b>                  | <b>E1</b> |
| <b>Lilach Sagiv</b>                        | <b>F1</b> |
| <b>Mert Günererginc</b>                    | <b>G1</b> |
| <b>Birasnav Ma</b>                         | <b>H1</b> |
| <b>Luis L. Martins</b>                     | <b>I1</b> |
| <b>María del Carmen Triana</b>             | <b>J1</b> |
| <b>Mindy K. Shoss</b>                      | <b>K1</b> |

El Test Chi-Cuadrado de Pearson rechaza la hipótesis nula, esto significa que la frecuencia del uso de palabras sí es distinta entre los autores, por lo tanto, es pertinente realizar el Análisis de Correspondencias Simple.

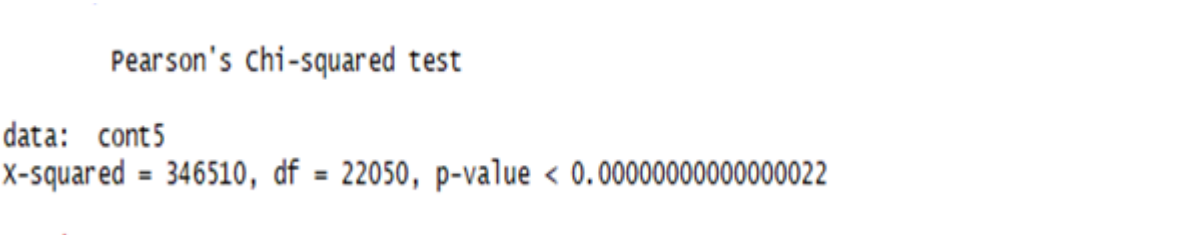


Figura 4. Resultado del Test Ji-Cuadrado de Pearson arrojado por el programa R.

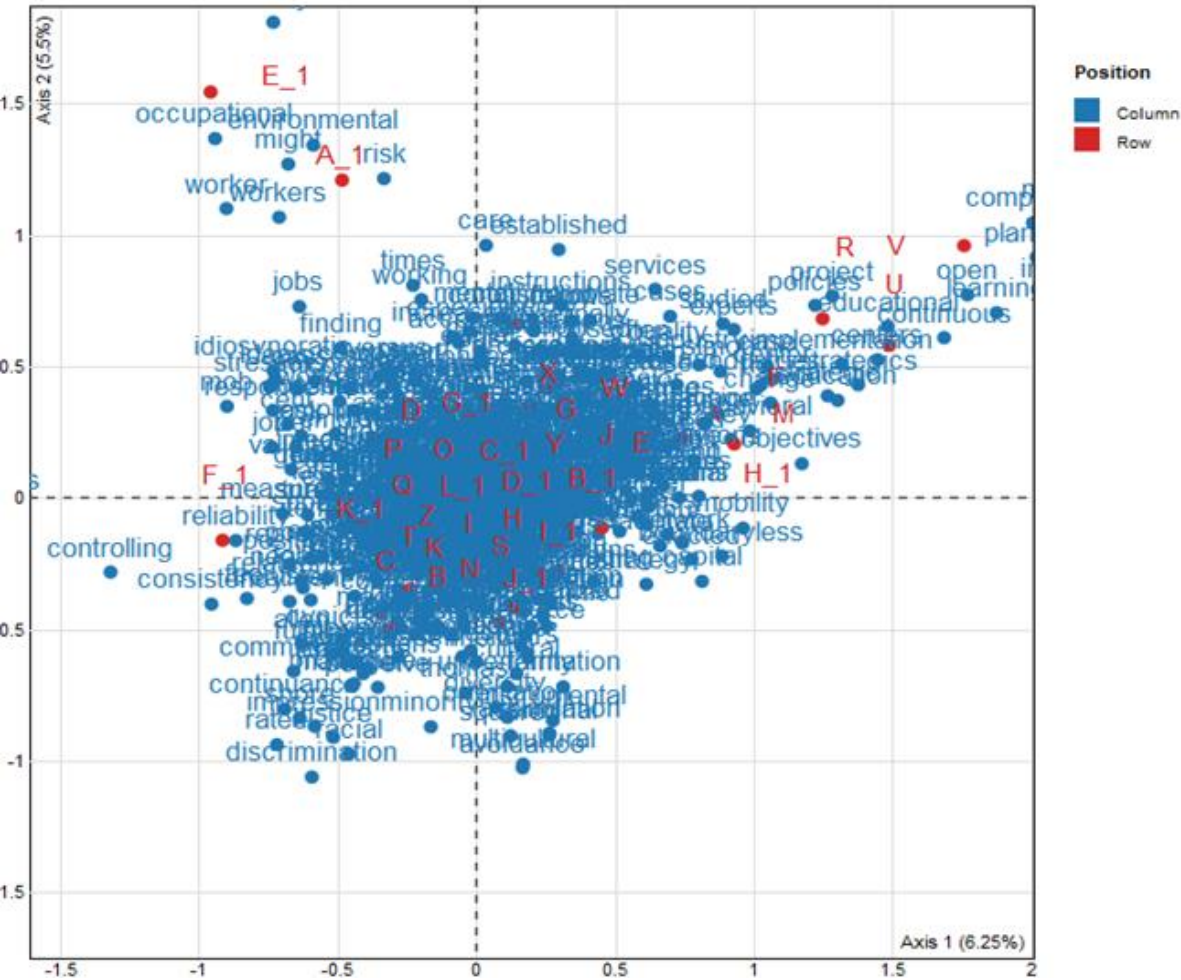


Figura 5. Representación gráfica del proceso de agrupación de cada autor por medio del análisis de correspondencia simple.

En el plano factorial de la figura 5, se puede observar la relación palabra-autor, en donde la cercanía del autor a la palabra, refleja la correlación y uso de esta palabra en frecuencia de uso, en la construcción del artículo estudiado. El Análisis de correspondencia simple tiene el 12% de la varianza, lo que significa que la homogeneidad

del contenido de los artículos es alta. Sin embargo, es posible identificar la distribución del vocabulario implementado por los autores, por lo que fue posible identificar grupos de autores con comportamientos y vocabularios similares. Los grupos están conformados de la siguiente manera:

**Grupo 1:** Se compone por los autores Eckhard Lichtentha (U), Simon Bishop (V), Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson (R). En resumen, estos autores, asocian la gestión de cambio en las organizaciones, con la correcta administración, enfocada al desarrollo de nuevas tecnologías y la investigación, lo anterior, a través del aprendizaje y la planificación.

**Grupo 2:** Los autores, centran sus ideas en la formación educativa de los empleados como cambio estratégico, frente a la necesidad de cambio en las organizaciones y así, obtener mayores oportunidades en la investigación y el aprendizaje. En este grupo se encuentran los siguientes autores: Natalie Frow, David Marginson (F), Chi-Ying, Cheng, Roy Y. J. Chua, Michael W. Morri (M) & Birasnav Ma (H1).

**Grupo 3:** Los autores de este grupo, hablan particularmente del presentismo laboral (estadística de presencia de un individuo en determinado espacio laboral) y la salud del empleado, como variables que al ser tenidas en cuenta en la gestión de cambio organizacional son capaces de aumentar la productividad, el apoyo a la investigación y a disminuir las ausencias en el trabajo; las pérdidas y como lo anterior, conlleva a aprovechar la totalidad del personal sin reducir la plantilla laboral. Los autores que manejan este vocabulario son Marjolein Lips (A1) & Donald H. Kluemper (E).

**Grupo 4:** El autor Lilach Sagiv (F1), relaciona el comportamiento del empleado y su entorno con relación a las posibles estrategias que hacen referencia a la necesidad de un cambio en las organizaciones. En su artículo, manifiesta que el compromiso de las organizaciones es la de garantizar el optimismo en el ambiente laboral y que esto conlleva a resultados positivos; por el contrario, si en el trabajo se evidencian actuaciones controladoras, la tendencia de salir de la organización se incrementa.

**Grupo 5:** En este grupo, se encuentran los demás autores, quienes concuerdan, con que el protagonismo del empleado, varía frente al ambiente en que se encuentra. Finalmente, coinciden que una correcta administración enfocada al bienestar social, la investigación y el aprendizaje o estudio, permiten modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización; y la implementación de estrategias enfocadas a estos puntos, garantiza la sobrevivencia y el progreso de las organizaciones.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De manera general, los resultados obtenidos a nivel cuantitativo, se presentaron bajo una lógica teórica y matemática, que pretende ser verídica y significativa con un tipo de diseño descriptivo, permitiendo una aproximación al fenómeno del cambio organizacional, por medio del programa estadístico R, que cuenta con su propia validez; estos resultados buscan relación con los factores teóricos asociados al cambio organizacional. Teniendo esto en cuenta, se cumple con el propósito epistemológico del positivismo lógico; (González, 2002) expone que las explicaciones de todos los fenómenos tienen que partir de un método científico que esté medido, observado y analizado, para que pueda ser ciencia. Adicionalmente, se afirma que el fenómeno de gestión del cambio, es un constructo hipotético, puesto que al no ser un evento observado como lo menciona Wilson (2001), solo se es posible hacer una aproximación. El manejo de estos documentos fue llevado acorde a lo planteado en el marco ético, brindándole un correcto manejo y garantizando todo lo que allí se estipuló (Referenciar en APA, uso exclusivo de los artículos por parte de los investigadores). Es importante resaltar, que en el ejercicio investigativo realizado, se salvaguarda la normatividad legal colombiana, dándole importancia a los derechos de autor y el uso de la respectiva información, de manera correcta en cada uno de los artículos utilizados en los hallazgos de esta investigación. Dicho esto, se da cumplimiento al objetivo principal de la investigación, que es reconocer los factores teóricos asociados a la gestión del cambio en las organizaciones, en las investigaciones que se han realizado en la disciplina de la psicología en el periodo 2007-2017.

Respecto *al objetivo general*, también se resaltan los hallazgos encontrados en la tabla 5 de frecuencia de palabras que más se repetían en los artículos que fueron: Organización, equipo, tecnología, liderazgo, etc. Puesto que de esta serie de palabras repetitivas, es donde parten los diferentes factores teóricos de los que plantean los diferentes autores para el proceso de gestión de cambio en las organizaciones.

Así mismo, se cumplieron con los criterios de investigación, cuyo objetivo fue el describir el constructo de gestión de cambio organizacional. Por ello, se halla una relación de los resultados con el marco disciplinar e interdisciplinar, ya que se encuentran los autores como Eckhard Lichtentha, Simon Bishop, Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson, Natalie Frow, David Marginson, Chi-Ying, Cheng, Roy Y. J. Chua, Michael W. Morri & Birasnav Ma. Ellos centran sus definiciones en la correcta

administración de los recursos (tanto humanos como tecnológicos) y en la importancia de la capacitación y la formación de los empleados, poniendo así en juego también la particularidad de su individualidad. Acosta (2002) mencionaba que la gestión de cambio se puede evidenciar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento y la cultura. Este cambio se lleva a cabo en micro niveles, manifestándose en las personas vinculadas con la organización o en los espacios ocupados por ésta.

Para empezar a hablar concretamente de los hallazgos, lo visto en todo el proceso de selección de la población, refleja el objetivo y el planteamiento de este trabajo investigativo, así como la epistemología planteada y la metodología escogida frente a esta. Se realiza un filtro sistemático y previamente diseñado a los artículos que pueden ser una potencial población. Si bien se puede encontrar un gran volumen de investigaciones acerca de la gestión del cambio en los textos científicos disponibles, la psicología se queda corta en la cantidad de artículos que ofrecen una lectura desde la disciplina para este fenómeno. Un 0,44% del total de los artículos que hablan acerca de la temática de gestión del cambio, resulta insignificante frente a lo que otras disciplinas tienen por ofrecer. La administración y la economía, por mencionar dos, siempre se han encargado de llevar la batuta en la labor investigativa, no solo de este fenómeno, sino de todo aquel que concierne a la naturaleza de las empresas, incluso del capital humano. Como se evidencia en el marco interdisciplinar, Romero (2013) propone un trabajo que recopila los hallazgos en el área de la administración acerca del fenómeno del cambio organizacional, dicha investigación demuestra el avance que tienen frente a la psicología. Si se toma como referencia el marco legal, se puede ver la relativa “juventud” de las leyes que exigen la presencia del psicólogo en las organizaciones, esto refleja y concuerda con el creciente interés investigativo de la psicología en el tema, pues a medida que los psicólogos tienen más participación en el ámbito empresarial, más es lo que se descubre y se estudia el comportamiento de las organizaciones. Esto cumple con el primer objetivo específico: Explorar acerca de las temáticas trabajadas en las investigaciones de gestión del cambio organizacional en la disciplina de la psicología, que pretendía visibilizar los avances de esta disciplina puesto que, como se mencionó en el planteamiento del problema y al mismo tiempo se verificó bajo los resultados anteriormente expuestos, están poco visibilizados en comparación con sus disciplinas afines, como...

El idioma predominante en las investigaciones, es el inglés, y sorprendentemente, el idioma en el que menos se seleccionaron artículos, fue el español. Esto no es consistente con el marco de referencia en general, puesto que en el ejercicio de la elaboración de este

último, se encontraron varios artículos de la temática. Por mencionar un ejemplo, García cuenta con una gran variedad de artículos en el contexto colombiano; esta particularidad puede ser debida a las temáticas principales y cantidad de revistas de las bases de datos consultados, cuyo grueso de trabajos esta en inglés. Para seguir con el ejemplo de las investigaciones de García, todas se basan en estudios en pro de estandarizar pruebas que midan factores relacionados con la gestión del cambio (como la disposición), por medio de rigurosos análisis estadísticos de las baterías; al igual que Pérez (2016) y Zapata (2011) que usan metodologías cuantitativas descriptivas para mostrar los resultados de sus investigaciones. El gran porcentaje de artículos que trabaja con metodología cuantitativa en la población, es muestra del interés que se ha tenido para poder llegar a conclusiones generalizables y modos “estándar”, de conducir la gestión del cambio o de medirlo. Sin embargo, no es de despreciar la cantidad de los 11 artículos que utilizan metodología cualitativa. Estudios como los de Labarca (2006) y Perdomo (2010) usan también esta metodología, con el fin de hacer análisis particulares de la población estudiada. Este tipo de trabajo sirve y se utiliza en gran parte como forma de estudiar más a fondo particularidades encontradas en otros trabajos de índole cuantitativo. Bajo estos parámetros, se sigue dando cumplimiento al primer objetivo específico, dando descripciones de la literatura encontrada en psicología.

Respecto a la tabla 5 de frecuencias de temáticas más repetidas en la población de artículos, se puede apreciar, que algunas de las palabras con mayor frecuencia son organizacional, trabajo, empleado, comportamiento, relaciones, tecnología, manejo, entre otras. Se complementa con Romero (2013) en el ámbito de la administración y la economía, que se titula “Sobre el cambio organizacional, una revisión bibliográfica”. La labor de este autor se basó en realizar una revisión bibliográfica de los últimos 20 años tomando la evolución del concepto de cambio, concibiendo a las organizaciones y a las personas que las constituyen como un todo dando la importancia a que en este proceso tiene, la tecnología, las relaciones y el comportamiento, constituyéndose en factores de mucho cuidado y de buen manejo para el empleado para dar un óptimo proceso del cambio.

Para seguir con el antecedente mencionado anteriormente de la investigación de Romero (2013) “sobre el cambio organizacional, una revisión bibliográfica” se puede encontrar que la metodología utilizada es semejante a la que se utilizó en esta investigación, puesto que se utiliza un método cuantitativo y herramientas como Mendeley para el procesamiento y descripción de cada una de las investigaciones revisadas. Cuya

diferencia es la utilización del sistema estadístico R, utilizado por los investigadores, el cual da una mayor cobertura y permite abarcar más datos en la búsqueda en los textos utilizados como población. La novedad en este caso sería la visibilización de los contenidos en psicología, dando cumplimiento a los objetivos planteados al inicio del trabajo.

En los hallazgos obtenidos se generaron cinco grupos de autores que coincidían con algún término y respectiva idea en su texto. En ese orden de ideas, los autores Eckhard Lichtentha, Simon Bishop, Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson, asocian la gestión de cambio en las organizaciones con la correcta administración, enfocada al desarrollo de nuevas tecnologías y la investigación; lo anterior, a través del aprendizaje y la planificación, ya que se encuentran ligados en el grupo de autores cuyo fin de la gestión se basaba en tecnologías y estudios, visto en la figura 5, relacionado con el antecedente investigativo de Negrete (2012) en su trabajo llamado “Gestión del cambio organizacional” puesto que en su investigación se hace mención a que para generar, gestionar y promover el cambio es necesario el uso de nuevas tecnologías y sus respectivas investigaciones realizadas, ya que de esta manera se generará una correcta postura ante el cambio y por consiguiente, no se vería afectada negativamente ninguna parte en este proceso. También desde el punto de vista de la administración se complementa con Garzón, (2005) quien menciona, cómo el cambio a nivel interno proporciona mecanismos y estrategias que movilizan a los sujetos de las organizaciones a que modifiquen sus comportamientos en la búsqueda de una armonía y de esta manera poder elevar los niveles de eficiencia o productividad en conjunto. Esta mentalidad de cambio, genera en la transición, un enfoque en los procesos de dirección, liderazgo y cultura organizacional que son el producto de un ideal gerencial para el cambio. Esta discusión, contribuye al segundo objetivo específico que buscó comprender la relación entre las temáticas abordadas en los artículos y el cambio organizacional

Por otro lado, autores como Natalie Frow, David Marginson, Chi-Ying, Cheng, Roy Y. J. Chua, Michael W, mencionan la formación educativa de los empleados como cambio estratégico frente la necesidad de cambio en las organizaciones y así, obtener mayores oportunidades en la investigación y el aprendizaje; esto se relaciona con el antecedente investigativo de García et al (2011), quien en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y la facilitación del cambio organizacional”, recalca la importancia que toma la comunicación en lo concerniente al proceso de cambio organizacional y a la respectiva formación e investigación que se den en los empleados, ya

que son la pieza esencial en el proceso del cambio y su gestión. Se da importancia a la formación al trabajador para que este mismo construya y adquiera herramientas en su proceso de cambio en la organización. Este hallazgo es de mucha importancia, puesto que se puede apreciar cómo el papel de una formación académica para el trabajador y el fomento en investigación de éste, promueve que el trabajador, expanda sus conocimientos y esté abierto a las diferentes situaciones que se generan en su trabajo, de tal forma que sea una experiencia provechosa y de aprendizaje, para una óptima y eficiente experiencia en la gestión del cambio. (García et. al., 2011). Esta discusión contribuye al segundo objetivo específico, que busca comprender la relación entre las temáticas abordadas en los artículos y el cambio organizacional.

Otro de los hallazgos habla particularmente del presentismo laboral (estadística de presencia de un individuo en determinado espacio laboral) y la salud del empleado, como variables que al ser tenidas en cuenta en la gestión de cambio organizacional, son capaces de aumentar la productividad, el apoyo a la investigación y a disminuir las ausencias en el trabajo, conlleva a aprovechar la totalidad del personal sin reducir la plantilla laboral. Los autores que manejan este vocabulario son Marjolein Lips y Donald H. Kluemper, relacionado con las leyes y organizaciones que cobijan al trabajador como es la OIT (Organización Internacional del Trabajo), estos autores pueden ser vistos en la figura 5, ya que son quienes están de acuerdo con la gestión del cambio desde una visión legal y que cobijan al trabajador, ya que hacen referencia, que padecer de una enfermedad laboral ocasiona un costo para la organización y el bajo rendimiento del trabajador, es decir, lleva consigo problemas que afectan la parte de producción y por consiguiente, en la disciplina de la economía. Este hallazgo, también se relaciona con Villalobos (2004) en su artículo titulado “Vigilancia Epidemiológica de los Factores Psicosociales. Aproximación Conceptual y Valorativa” el cual se refiere a la importancia que ha tomado el estudio de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral; este aumento debido a las secuelas que cada vez con más frecuencia e intensidad se presentan en quienes están inmersos en contextos que producen esta reacción psicológica, es decir que se producen al momento de generarse el proceso de cambio y su respectiva gestión que llegue afectar psicológicamente al trabajador.

El autor Lilach Sagiv, que se puede encontrar en la figura 5 del grupo de autores, que hablan acerca del bienestar, relaciona el comportamiento del empleado y su entorno con relación a las posibles estrategias que hacen referencia a la necesidad de un cambio en las organizaciones. En su artículo manifiesta, que el compromiso de las organizaciones es

el de garantizar el optimismo en el ambiente laboral y que éste conlleva a resultados positivos; por el contrario, si en el trabajo se evidencian actuaciones controladoras, las tendencias de salir de la organización aumentan; al relacionarlo con la disciplina de la economía, según los autores Meyer y Scott (1992), el cambio organizacional tiene que ver con la modificación y adaptación de las rutinas organizacionales a las contingencias del contexto interno, en el cual son claves los agentes de cambio, las redes y los procesos de institucionalización. Al igual que Romero (2013), en el ámbito de la administración y la economía, con su trabajo titulado “Sobre el cambio organizacional, una revisión bibliográfica” el cual abarca una investigación, que busca dar perspectiva de la gestión del cambio, tomando como base la importancia de cómo el empleado y la organización pueden llegar a verse afectados positiva y negativamente desde el punto de vista productivo en el proceso de cambio organizacional. Teniendo en cuenta lo anteriormente, la correcta modificación de las rutinas en la organización lleva a una gestión correcta y con consecuencias favorables tanto para la organización como el empleado.

En el último hallazgo se encuentran los autores restantes, quienes concuerdan que el protagonismo del empleado varía frente al ambiente en que se encuentra, esto es respecto al grupo de autores faltantes en la tabla 7, los cuales se encuentran en el grupo 5 de la figura 5. Esto se relaciona con la disciplina de la Administración quien es otra de las que contempla a grandes rasgos la gestión del cambio. Aquí se menciona el autor Pina (2004,) en la rama de la administración siendo un poco más contemporáneo, quien toma la definición de cambio como la alteración en la estrategia de la organización, que busca influenciar a los miembros que la conforman para poder adoptar diferentes comportamientos, la cual se relaciona con el papel que juega el bienestar del trabajador en su trabajo, dando así una mejora y optimización en cada una de las situaciones o acciones en las cuales se vaya a ver vinculado. Como valor agregado, los años escogidos para el análisis de artículos responde al objetivo principal de esta labor investigativa, el cual es reconocer los factores teóricos asociados a la gestión del cambio en las organizaciones, en las investigaciones que se han realizado en la disciplina de la psicología entre los años 2007-2017, se tomó esta década teniendo en cuenta que este fenómeno está en auge investigativo, sobre todo en el área de psicología, dados fenómenos legales y culturales que focalizan su atención en factores psicosociales en las organizaciones (como la Ley 2646 en Colombia, por dar un ejemplo), y en las demás mencionadas en el apartado legal y de justificación del presente documento. Es decir, se está viendo cada vez más

importante el papel de la gestión del cambio, por ello se toma el periodo de revisión bibliográfica de 10 años.

## CONCLUSIONES

Los distintos significados y lecturas que la psicología puede aportar en las investigaciones de gestión del cambio, han generado un creciente reconocimiento y de esta manera se va ganando un lugar en el área, frente a otras disciplinas ya sean de administración, economía, etc. Si bien sigue habiendo, y probablemente siempre habrá, una predominancia de otras disciplinas en el estudio del tema, son éstas quienes están inmersos en las organizaciones, al igual que los teóricos quienes las estudian, ligan y reconocen al factor humano, propio del ámbito empresarial, y la fundamental importancia que este tiene para su buen desempeño y crecimiento.

Teniendo en cuenta los resultados hallados en la investigación, es posible concluir que en el intervalo de tiempo abarcado 2007-2017, la gestión del cambio en las organizaciones, ha tenido más relevancia en el contexto de publicaciones, dando importancia a la correcta administración de los recursos empresariales (humanos, económicos, etc), enfocada al desarrollo de nuevas tecnologías y la investigación; lo anterior, a través del aprendizaje y la planificación, lo que promueve a una búsqueda constante de reestructuración organizacional al momento de generarse el cambio, para que este fenómeno se pueda desarrollar de manera correcta, generando resultados positivos tanto para el empleado como para la organización.

Así mismo, es muy importante resaltar cómo la metodología utilizada en esta investigación, la cual es revisión sistemática de la bibliografía, se asemeja a otras investigaciones, al tener como tema principal, el proceso de gestión del cambio, concluyendo, que la utilización de herramientas como el lenguaje estadístico R y Mendeley permitieron facilitar y explorar a profundidad los factores teóricos en la gestión del cambio, evidenciando, que en este tipo de investigaciones bibliográficas es pertinente, la utilización de este tipo de herramientas ya sean cuantitativas, cualitativas o mixtas.

Vale la pena resaltar el papel que los trabajos de investigación en el área de la psicología, les dan a los trabajadores de las empresas, en la gestión del cambio en las organizaciones. Como se ve reflejado en la tabla 6 de frecuencias, diversos trabajos tratan sobre las particularidades humanas de cada miembro de la organización y cómo estas afectan positiva o negativamente el cambio en una organización. Se concluye que esta es una ventaja de abordaje en cuanto a los trabajos encontrados en otras áreas, pues al contar con la experticia en el área del comportamiento humano, estos trabajos brindan un plus de lectura desde distintos ángulos que no se podrían llegar a ver desde otro enfoque; es así como se cumple con el objetivo de poder reconocer los factores teóricos en el proceso de gestión en las organizaciones desde la postura de la psicología.

Teniendo en cuenta la abundancia de artículos científicos, no solo en psicología, sino de la comunidad científica en general, era de esperarse encontrar una mayor cantidad de artículos científicos en idioma inglés, la lengua universal. Sin embargo, dado que las bases de datos están contratadas por una institución latina, razón por la cual un gran número de artículos a los que compran acceso deben estar en los idiomas natales (español, portugués) fue una sorpresa que las bases de datos internacionales usadas para el presente trabajo no tuvieran una cantidad considerable también de textos en estos idiomas. Esto puede responder a varios factores, uno, que no se está visibilizando correctamente la producción científica a nivel mundial, otro, son los criterios de escogencia de los administradores de la base de datos. La pretensión de este trabajo no es describir el porqué de la situación, sin embargo, puede considerarse un aporte al interrogante de las acciones que se desarrollan para dar a conocer a nivel internacional (no solo a nivel latinoamericano), los avances científicos que se están llevando a cabo, y que pueden enriquecer la conceptualización de la gestión del cambio. Por lo anterior, se puede concluir, que es muy importante aunar esfuerzos para la visibilización de artículos en español a nivel internacional. El francés por el contrario, no solo se encontraron pocos artículos, sino que fue imposible acceder a todos ellos.

La rigurosidad del método científico y de las “ciencias duras” parte del enfoque cuantitativo. Y es innegable que la generalización y teorización de los fenómenos es el objetivo final de la ciencia. Sin embargo, y desde su nacimiento, la psicología no se premia por ser una ciencia exacta, sino que es impredecible como el ser humano mismo. Si bien existen esfuerzos teóricos valiosísimos en el ámbito cuantitativo de los trabajos investigados, el ámbito cualitativo no se queda atrás y da lecturas profundas y particulares del mismo fenómeno, pero a manera más amplia. Se logra concluir a través de los trabajos

estudiados que esta dualidad sigue presente, y que cada una brinda aportes fundamentales en su propia naturaleza, y ayudan a dar una comprensión más completa al fenómeno de la gestión del cambio, tanto en la generalidad como en la particularidad

El presentismo laboral (estadística de presencia de un individuo en determinado espacio laboral) y la salud del empleado, son variables que al ser tenidas en cuenta en la gestión de cambio organizacional, ayudan a aumentar la productividad, el apoyo a la investigación y a disminuir las ausencias en el trabajo, las pérdidas y como lo anterior, conlleva a aprovechar la totalidad del personal sin reducir la plantilla laboral. Dicho esto, se concluye que el enfoque al bienestar del empleado en su ambiente laboral genera varios beneficios tanto para él mismo como la organización, esto gracias a las buenas prácticas de la gestión al cambio.

Por otro lado, se ve también una marcada predilección en los trabajos por estudiar las tareas y procesos propios de la organización, en concreto de los que están relacionados con la gestión del cambio en las organizaciones. Esto es consistente con el estudio desde otras disciplinas cuyo objeto de estudio es este mismo proceso. La psicología, sin embargo, puede brindar lecturas del mismo fenómeno desde la interacción de las partes, poniendo en juego factores tales como el liderazgo, el valor, la influencia, etc.

Tomando en cuenta otro de los hallazgos encontrados que según los autores Eckhard Lichtentha (U), Simon Bishop (V), Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson (R), asocian la gestión de cambio en las organizaciones con la correcta administración enfocada al desarrollo de nuevas tecnologías y la investigación y en relación con Negrete (2012) se toma como importante factor en la gestión del cambio como la tecnología toma un papel fundamental en este proceso en pro a su fácil adaptabilidad y dar una optimización a este mismo, brindándole al trabajador y a la organización herramientas que conduzcan a una buena gestión.

Respecto a los autores Natalie Frow, David Marginson (F), Chi-Ying, Cheng, Roy Y. J. Chua, Michael W, mencionan la formación educativa de los empleados como cambio estratégico frente la necesidad de cambio en las organizaciones y así, obtener mayores oportunidades en la investigación y el aprendizaje quienes comparten la afirmación con García (2011), ya que al darse una óptima comunicación en la organización y oportunidad de formación académica y por consiguiente a estas acciones una óptima investigación se da un margen de oportunidad en la gestión del cambio, ya que los trabajadores estarían abiertos a nuevas acciones que optimicen su contexto y su labor respectiva.

Respecto a la parte legal con el grupo de autores Marjolein Lips y Donald H. Kluemper, ya que se relacionan con las leyes y organizaciones que protegen y resguardan al trabajador como es la OIT, la importancia de proteger a un trabajador de un riesgo psicosocial, ya que podría ser bastante costoso para la organización y afectaría el rendimiento del trabajador. Se concluye la importancia del rol del psicólogo al momento de generarse un proceso de cambio en la organización ya que puede optimizar el proceso y se protege tanto al trabajador como a la organización en su proceso respectivo.

El autor Lilach Sagiv relaciona el comportamiento del empleado y su entorno en relación con las posibles estrategias que hacen referencia a la necesidad de un cambio en las organizaciones. Con esta idea complementada con los economistas Meyer y Scott (1992), se puede dar como conclusión, que al utilizarse mal las estrategias y/o herramientas en el proceso de gestión del cambio, éstas pueden generar una crisis tanto en la organización y por consiguiente en el trabajador, es por ello que la correcta modificación de rutinas en la organización y uso de estrategias pueden optimizar el proceso y llegar al fin que se quiere lograr.

Tomando al último grupo de autores cuya idea es que el protagonismo del empleado varía frente al ambiente en que se encuentra, complementando esto con el autor Pina (2004) se llega a la conclusión de la funda mentalidad del papel de correcta influencia a los miembros que conforman la organización, para poder adoptar diferentes comportamientos. Es importante tomar la relación del papel que juega el bienestar del trabajador en su contexto, es por ello que al realizar el proceso de gestión del cambio es imperante acomodar al trabajador en un contexto que favorezca el proceso y optimice este mismo para llegar al punto óptimo requerido.

### **Aportes y limitaciones**

#### **Aportes**

En la investigación se reflejan aportes a la Psicología como profesión. Mediante el análisis que se realizó, se da importancia a los factores teóricos en la gestión del cambio y se da a conocer su amplia teoría desde distintos autores y disciplinas como administración y economía. Tomando estos factores en el ámbito académico gracias a la revisión de publicaciones, ya que para las organizaciones al momento de generar un cambio sería de

gran ayuda conocer los factores asociados por anterioridad, para que así se dé una óptima práctica.

El impacto social de este proyecto de investigación está relacionado con la generación de un aumento en el conocimiento y análisis de las variables asociadas al cambio en las empresas, que a su vez se ve reflejado en la calidad de vida de los trabajadores en cuanto se lleva a cabo este proceso. Igualmente, el impacto de la investigación comprende facilidad al acceso de la información en dimensiones de aceptabilidad, acceso, pertinencia y equidad. Impacto de esto como sirve a la población. Como lo pueden medir en términos de Forma de medición directa: Cambios en entorno, salud y bienestar, calidad de vida, cambios institucionales (prácticas, organizacionales). Forma de medición indirecta: canales de difusión y apropiación del conocimiento por medio de artículos, trabajo de grado, espacios académicos Generación de espacios académicos generados a partir del proyecto, prácticas profesionales en proyecto de salud y seguridad en el trabajo.

Otro aporte importante de la investigación va dirigida a la línea de investigación de Psicología y desarrollo social de las organizaciones y del trabajo de la Universidad Santo Tomás, ya que uno de los objetivos de línea de trabajo está dirigido en comprender la relación entre calidad de vida, organización laboral y del trabajo; en donde este trabajo brinda panoramas para la profundización investigativa en momentos posteriores, lo que puede facilitar la elección de temas y/o relación de estas mismas.

### **Limitaciones**

La primera limitación del presente trabajo se remonta al momento del filtrado de la población con la que se trabajaría. Se planteó inicialmente el uso de otra importante base de datos para nutrir la población, sin embargo, ésta no contaba con un filtro propio muy refinado, aún haciendo todo el uso posible de la plataforma propia de la base de datos para filtrar artículos potenciales, la cantidad de artículos que arrojaba era más de 200.000 lo que hacía imposible un filtrado manual por nuestra parte, por cuestiones de tiempo y no permitía una observación más a fondo en los artículos.

Cuando se escogieron los artículos de población, el acceso a estos en el idioma francés se vio limitada al no encontrarse en servicio en línea. Del total de artículos escogidos, solo se tuvo disponibilidad a 1 por medio de la base de datos. Se intentó hacer uso de la plataforma CRAI que ofrece la universidad para la consecución de artículos con los que no se cuenta disponibilidad, pero no fue posible el poder tener acceso a los

artículos y de esta manera no poder complementar la información referente a la investigación realizada.

Para efectos del análisis estadístico a efectuar a la población de artículos escogidos se planteó acceder a los servicios de asesoría que brinda el departamento de estadística de la Universidad Santo Tomás a modo de apoyo. Sin embargo, el acceso a éste se vio limitado por los programas en los que sus integrantes ofrecen asesoría.

### **Sugerencias a nuevas investigaciones**

Como se planteaba al inicio de este trabajo investigativo, se pretende que sea un punto de partida para profundizar en temáticas específicas a elección de los investigadores, puesto que al ser una revisión bibliográfica de los últimos años se puede tener claridad de dónde empezar a realizar la investigación. Dicho esto, se espera que bajo los factores teóricos hallados crezcan líneas de investigaciones diversas y desde distintos enfoques o bien, que se explore y profundice temáticas de las cuales ha hablado en los artículos que tomamos como base de la población, un ejemplo de este es dar importancia al papel de las tecnologías y formación académica a en los trabajadores puesto que la tecnología hoy en día es de primacía en una empresa, como también investigar los procesos de cambio que han sufrido empresas consolidadas varios años y siguen hoy en día en reconocimiento, como también se sugiere para una mayor profundidad en la investigación de tipo revisión bibliográfica el uso de diferentes aplicativos en tecnología, y de esta manera abarcar a modo cualitativo.

Cabe mencionar que es importante ahondar en la falta de visibilización de la literatura iberoamericana a nivel mundial, puesto que se puede dar aportes valiosos a la comunidad científica en temática de gestión del cambio. También sería interesante ver si este fenómeno solo ocurre en psicología, o al contrario ocurre en más de una disciplina.

Respecto a los años de mayor publicación en revistas, cabe recalcar la importancia de realizar una investigación al respecto de por qué se da una mayor publicación en esos respectivos años, qué ocasionó mundialmente que se genere un fenómeno de tal índole.

La elección de carrera académica es un factor que no se llegó a contemplar al pensar en este trabajo, ni se encontró en la revisión inicial de la literatura, sin embargo, a medida que se avanzó en la elección de los artículos población se encontraron algunos artículos que relacionaban esta como factor en la gestión del cambio organizacional, por lo cual sería interesante ahondar en esta temática en investigaciones posteriores.

### Referencias

- Abela, J. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada  
Retrieved from  
<http://data.theeuropeanlibrary.org/BibliographicResource/3000145742878>
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional.  
Revista colombiana de psicología, 11, 9-24.
- Ato, M., López-García, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales De Psicología*, 29(3). doi: 10.6018/analesps.29.3.178511
- Blazquez Manzano, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer lgestiónon del cambio en las organizaciones. *AD-minister*, (23), 9
- Charry, G., Rosas J. & Murillo, G. (2014). Análisis del cambio organizacional e institucional: Caso CREAME (1996-2010), en medellín, colombia. Cuadernos De Administración, 30(51), 25-35. Retrieved from.  
<https://doaj.org/article/441a3f51e1924549b0db09f3313ae3cc>
- Chiang M.M., & Krausse, K (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. *Horizontes empresariales*. 23-50.
- Código Sustantivo del Trabajo (1950). Diario Oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 9 de Septiembre de 1950.
- Constitución Política Colombiana (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991.
- Dent, E.& Galloway. (1999). El diseño, desarrollo y evaluación de medidas de la cosmovisión individual. Inédito disertación doctoral, The George

Washington University, School of Business and Public administración, 12, 12-25.

Decreto 1072 (2015). Diario oficial. Bogotá, Colombia, 26 de mayo de 2015.

Díaz Barrios, Jazmín. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627. Recuperado en 24 de abril de 2018, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000400005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400005&lng=es&tlng=es)

Emparanza, J. Urreta, I. (2006). La revisión sistemática y meta análisis. *Atención pediátrica continua*. 3 (6). 379-383.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 41-54.

García Rubiano, M., & Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9 (1), 81-95.

García Rubiano, M., & Camargo Arévalo, J., & Cervera Rojas, A., & Ramírez Hernández, A., & Romero Urueña, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 4 (2), 31-46.

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad e Bogotá. *Acta Colombiana de Psicología*, 19 (1), 79-90.

- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10 (2), 293-305.
- García Rubiano, M., & Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7 (1), 125-142.
- García Rubiano, M., & Rubio, P., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3 (2), 301-315.
- Garzón, M. (2005). "El desarrollo organizacional y el cambio planeado. "Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez, A., Mujica, A, & Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos [versión electrónica] Scielo, 11 (6).
- González, D. (2002). Epistemología y Psicología: Positivismo, anti positivismo y marxismo. *Revista Cubana de psicología* 19, 150-159.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hoffman, T. (1999). Los significados de la competencia. *Revista de formación industrial europea*. 23 (6), 275-285.
- International Labour Office (2018) How ILO Works. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang-es/index.htm>
- King, N (2003). Como administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones. España: Thomsom.

- Kotter, L.A. (1979) choosing strategies for change. Harvard business review. 57, 106
- Labarca, N., Ferrer, J., & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, 12(1), 62-71. Recuperado en 24 de abril de 2018, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=es&tlng=es)
- Malott, M. (2001). Paradoja del cambio organizacional. México. Trillas.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2). doi: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Mello, F. (1997). “Desarrollo organizacional, enfoque integral” 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.
- Mendeley. (2018, 6 de mayo). Wikipedia, *La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 16:34, julio 30, 2018 desde <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Mendeley&oldid=107598667>
- Mény, Y y Thoenig. (1992). Politiques publiques, Paris: PUF. Barcelona: Ariel
- Meyer, J. W. & Scott, W. R. (1992) Organizational environments. Ritual and rationality. Beverly Hills: Sage.
- Molina, C. (1960). El positivismo lógico. *Diánoia*, 6, 215-230. Recuperado de [http://dianoia.filosoficas.unam.mx/info/1960/DIA60\\_Comentarios%20Molina.pdf](http://dianoia.filosoficas.unam.mx/info/1960/DIA60_Comentarios%20Molina.pdf)
- Monnier, E. (1992).: «Objetivos y destinatarios de las evaluaciones», Documentación Administrativa, 224-225, 1991-1992, págs. 131-152

- Mundet, J (2002). Identificando Nuevos Procesos Limitadores de Aprendizaje Organizacional: Resultados de Proyectos de Investigación Acción. Recuperado en septiembre 18 de 2017 de <http://io.us.es/es/cio2002/comunicaciones/8-%20Recursos%20humanos/C106.pdf>
- Muñoz, H. & Duque, M. & Munduatejaca, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3), 347-361.
- Murillo, L. (2015). Las políticas públicas (p. 255). Bogotá, Colombia: Universidad Externado.
- Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C., & García-Solarte, M. (2015). La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 9 (3), 53-83.
- Negrete Jiménez C (2012) Gestión del cambio organizacional. Contribuciones a la Economía; 2012. ISSN 1696-8360.
- Perdomo Charry, G., & Arias Pérez, J., & Lozada, N. (2016). Análisis del cambio organizacional e institucional de dos incubadoras de empresas. *Semestre Económico*, 19 (39), 131-153.
- Pérez de Maldonado, I., & Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2), 231-248.
- Pérez Vallejo, Vilariño Corella, Ronda Pupo. (2017) The organizational change as tool to facilitate the implementation of the, & strategy. *El cambio*

organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia.

Pina, Miguel. (2004). Gestión de los recursos humanos. DEADE.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17a. ed.). Ciudad de México: Pearson Educación. Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE\\_ID\]/detail.action?docID=5190033](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=5190033)

Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 23(50), 35-52. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/23747121>

Ruiz, C. (s. f.) Enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/2726742>.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. doi:10.1016/j.estger.2014.04.005 Retrieved from <https://doaj.org/article/0e6ffc328d1f44a882ccd87b5995cf12>

Segredo Pérez, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización *Revista Cubana de Salud Pública*, vol., 3. 9., núm., 2., 2013, pp. 385-393 Sociedad Cubana de Administración de Salud La Habana, & Cuba. *Revista cubana de salud pública* ISSN: 0864-3466 [ecimed@infomed.sld.cu](mailto:ecimed@infomed.sld.cu) sociedad cubana de administración de salud cuba.

The R foundation. (12 de Diciembre de 2017). *El Proyecto R para Computación Estadística*. Obtenido de <https://www.r-project.org/>

Vieira, S., & Rabelo Neiva, E. (2015). Redes Sociales en el Contexto de Cambio Organizacional. *Interamerican Journal of Psychology*, 49 (3), 342-353.

Villalobos G. 2004. Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Cienc Trab.* Oct-Dic; 6(14):197-201.

Weber, K. (1964). Making sense with institutions: context, thought and action. 27 (11), 1639-1660.

Weick & Quinn (1999). Organizational change and development. *Annual Review of psychology*, 50, 361-380.

Yepes Lugo, C. A. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, 8(17), 19-30. doi:10.1016/j.sumneg.2016.09.001 Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16300350>

Zapata, G. J. & Martínez, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo<sup>1</sup>. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98. doi:10.1016/S0123-5923(11)70158-9 Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701589>