

El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil

The organizational development as a tool for the change and improvement of the commercial companies of Guayaquil

Steve Freddy Guarnizo Crespo¹ (steve.guarnizoc@ug.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0001-5212-7116>)

Alex Miguel Tapia Ubillús² (alex.tapia@cu.ucsg.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-6506-9856>)

Fernando José Zambrano Farías³ (fezambranofa@uide.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0001-6384-3353>)

Resumen

El presente trabajo describe una investigación sobre los resultados obtenidos por 34 empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil, que implementaron proyectos de desarrollo organizacional durante el año 2018. Se trata de un estudio de carácter descriptivo; la muestra fue integrada por empresas dedicadas a la venta de productos de consumo masivo, pertenecientes al sector comercial, el criterio utilizado para su selección fue que dichas compañías posean una nómina de personal no menor a 100 empleados en las que se hayan ejecutado proyectos de desarrollo organizacional en los últimos dos años y que estuvieran dispuestas a proporcionar información relevante sobre este tema. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta administrada a los representantes y ejecutivos de dichas organizaciones previo consentimiento informado. En este estudio fueron analizados los siguientes aspectos: los departamentos involucrados en el desarrollo; implementación de los cambios introducidos luego de los proyectos; los aspectos mejorados; los mecanismos de control y seguimiento; las dificultades en la implementación y los resultados obtenidos en las empresas luego de la ejecución de los proyectos de desarrollo organizacional. La investigación concluye que la mayor parte de los proyectos exitosos de desarrollo organizacional se enfocaron en el desarrollo del sentido de pertenencia institucional, el fortalecimiento de los valores corporativos y el mejoramiento del clima laboral y que dicho éxito fue posible cuando el personal decidió trabajar en equipo alineado bajo un claro liderazgo, un propósito compartido y en un contexto motivante.

Palabras claves: desarrollo organizacional, cambio, mejora continua, administración.

¹ Magister en Administración de Negocios mención Administración Estratégica. Profesor-Investigador. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

² Doctor en Innovación Educativa. Profesor-Investigador. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Ecuador.

³ Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas. Profesor- Investigador. Universidad Internacional del Ecuador. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Abstract

This paper describes an investigation on the results obtained by 34 commercial companies in the city of Guayaquil that implemented organizational development projects during the year 2018. This is a descriptive study; the sample was integrated by companies dedicated to the sale of mass consumption products belonging to the commercial sector, the criterion used for its selection was that these companies have a payroll of not less than 100 employees in which organizational development projects have been implemented in the last two years and who were willing to provide relevant information on this topic. The technique used for data collection was a survey administered to the representatives and executives of these organizations with prior informed consent. The following aspects were analyzed in this study: The departments involved in development; implementation of the changes introduced after the projects; the aspects improved; the control and follow-up mechanisms; the difficulties in the implementation and the results obtained in the companies after the execution of the organizational development projects. The investigation concludes that most of the successful organizational development projects focused on the developing a sense of institutional belonging, strengthening corporate values and the improving the work environment and that this success was possible when the personnel decided to work as a team under a clear leadership, a shared purpose and in a motivating context.

Key words: Organizational development, change, continuous improvement, administration.

El clima empresarial

El ambiente en el que operan las empresas es cada vez más tenso y turbulento. En esta época caracterizada por un entorno de creciente competitividad comercial mundial, nacional y regional, el mismo que se distingue por la paradoja de ser una mezcla de competitividad e interdependencias en delicado equilibrio.

En efecto, el nuevo paradigma de la administración plantea que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que deriven su fuerza y vitalidad de equipos adaptables y dedicados a todos los niveles y a todas las especialidades, no de la omnisciencia de la jerarquía. El desarrollo organizacional en este desafiante contexto es un actor importante que ayuda a las organizaciones a cambiar para sobrevivir y desarrollarse, así como para inventar en el futuro nuevos paradigmas todavía más efectivos.

De ahí que, el presente artículo tenga como propósito describir los resultados de la implementación de proyectos de desarrollo organizacional en 34 empresas de venta de productos de consumo masivo pertenecientes al sector comercial ecuatoriano.

Desarrollo organizacional

Para Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional es entendido como una herramienta para el uso de los recursos organizacionales y humanos a fin de mejorar la

eficiencia y expandir la productividad, este puede ser empleado para resolver problemas dentro de la organización o como una forma de analizar un proceso y encontrar maneras más eficientes de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero, pero, sobre todo, requiere de la preparación y disposición del talento humano para que se logre el éxito.

El desarrollo organizacional es un proceso dinámico y continuo en donde se determinan a priori los cambios planeados, a partir de diagnósticos que muestren una situación realista de la empresa en donde se utilizan estrategias, métodos y herramientas que permitan la optimización de las interacciones entre las personas que se encuentran dentro de las organizaciones.

El problema principal de muchas de nuestras empresas consiste en la improvisación de sus estrategias de cambio y en la deficiente resolución de sus problemas. Gran parte de ellas se enfrentan a la competencia sin la preparación suficiente ni la motivación necesaria de sus asociados, lo que incrementa el riesgo de fracaso. Estos factores imponen la necesidad urgente del cambio planificado mediante la reflexión colectiva sobre los obstáculos o problemas más acuciantes, y la toma de decisiones consensuada y oportuna para que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Las empresas del presente se enfrentan a continuos cambios que exigen de ellas iniciativas grupales a fin de alcanzar las metas que se proponen y competir en los mercados. La intensa competencia que experimentan mueve a las organizaciones de todos los sectores económicos al gran desafío de generar resultados extraordinarios de forma permanente. En este contexto, el desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia del talento humano y expandir la productividad; este puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como una guía de analizar un proceso y encontrar una forma más eficiente de hacerlo (Sánchez, 2009).

Toda organización atraviesa por diferentes fases a lo largo de su desarrollo en las que continuamente experimenta la necesidad de adaptarse a nuevos contextos en permanente cambio y transformación. Vigotzky (1984) define el cambio como un proceso ininterrumpido que se caracteriza por el surgimiento de lo nuevo que no existía en niveles anteriores y que, al ser un proceso dialéctico, es movido por contradicciones internas.

Maristany (1994) propone que el proceso de cambio hay que empezarlo por el cumplimiento de algunas de las acciones que satisfacen características de las personas, para llegar, posteriormente, al proyecto motivante y mirar, después, al final a una organización como la que hemos descrito para que el éxito inicial sea permanente y creciente. Por su parte, Nivelá, Garofalo y Díaz (2019) sostiene que la motivación comienza en el momento que surge una necesidad, es la fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento.

Para Martínez (2000) el cambio organizacional puede darse en alguna parte de la empresa y afectar a toda la organización. Dada su condición de sistema, este es casi siempre percibido por sus integrantes como un reto tanto en el ámbito humano como en el técnico. También la actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y a favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes a las nuevas circunstancias (individuos, grupos humanos, áreas funcionales, sistemas y procesos).

La escuela del desarrollo organizacional surgió en la década de los 80, como una estrategia de las organizaciones para responder a las situaciones cambiantes del medio ambiente, lo que puede implicar cambios profundos en el comportamiento de su personal y grupos de trabajo, un mayor involucramiento, participación de los colaboradores para una mayor efectividad organizacional y una utilización plena de los conocimientos que el personal posee.

Ya no es suficiente que las personas posean conocimientos y estén preparadas en la organización, sino también que todos los integrantes estén alineados con un propósito común y que se mantengan motivados. No hacerlo de esta forma genera ineficiencia, disminución de la competitividad y eventualmente ser desplazados del mercado.

Las organizaciones se desarrollan en un medio en el cual el cambio es constante, estos pueden ser percibidos de modo favorable o desfavorable, donde la única alternativa sería actuar o adaptarse en función de crecer y no desaparecer. Por esa razón autores, como Chiavenato (2009), afirman que el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar al sujeto de la organización para el mismo, a partir de sus ideas, presunciones, creencias y expectativas.

Otros autores como Davis y Newstrom (2000) opinan que las organizaciones enfrentan una amplia variedad de drásticos cambios, tales como: reglamentaciones gubernamentales; otras experimentan la desregulación; algunas se fragmentan, en tanto que otras se fusionan; muchas ven contraerse su mercado y otras se enfrentan al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles; otras han aplicado devastadores programas de recorte con violentos efectos psicológicos y económicos en sus empleados. Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente.

Por su parte, Garzón (2005) menciona que el cambio implica que el nuevo estado de las cosas sea diferente al antiguo. Mello (1997) lo define como la modificación de un estado, condición o situación previa. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Según Delgado (2006), el cambio siempre ha estado aquí, seguirá produciéndose y debemos aceptarlo, porque es el único elemento que es permanente y predecible. Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta

necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Wendell y Cecil (1996) señalan que los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado, este opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

Según Elías y otros (2007), todo cambio se basa en unas etapas básicas que se dan de una manera continua y deben seguir un proceso riguroso para realizarlos.

Uno de los problemas frecuentes en la implementación de proyectos de desarrollo organizacional es, según Hosking y Anderson (1992), la resistencia al cambio, que suele ser una fase común en los procesos de cambio planificado. Son muchos los autores que sostienen que la resistencia al cambio es una conducta racional y justificada de respuesta, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directiva de la mayor parte de los mismos (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con King (2003) se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia. Estas son: a) la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento, b) la resistencia como insurrección y lucha de clases de tipo político, c) la resistencia como contrapeso constructivo y d) la resistencia como reestructuración cognitiva y cultural.

Robbins (1999) señala que la resistencia al cambio puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismos mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores).

En este sentido, se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Autores como Robbins (1999) opinan que sin el desarrollo organizacional apropiado como parte de la administración general, a una compañía le costaría mucho desarrollar programas efectivos de administración de cambios; además, que es una herramienta importante en la administración y planificación del crecimiento corporativo ya que un análisis de desarrollo organizacional, basado en los respectivos modelos, reúne proyecciones de venta y demandas del consumidor para ayudar a determinar la tasa y orientación de crecimiento de la compañía.

Existen diversas intervenciones de desarrollo organizacional creadas para que, de una u otra manera, las organizaciones se reajusten al medio en el que se encuentran a fin de lograr una permanencia estable dentro del mercado.

Toda intervención de desarrollo lleva a que la empresa genere un cambio significativo de manera interna y externa. Es por esto que todo cambio no es solo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de

comportamiento. Por ello, siempre se aconseja partir de la persuasión del personal sobre las ventajas que traerá consigo realizar el cambio.

Las intervenciones son las acciones preventivas y correctivas que un consultor planteará para optimizar los resultados de un negocio y eficientizar los procesos humanos. Estos se clasifican de acuerdo con el ámbito de acción o el objetivo crítico que se desea atender.

Expertos como Chiavenato (2009) indican que el desarrollo organizacional requiere en primer lugar identificar el enfoque con el que resolverán o mejorarán las situaciones o condiciones de las empresas objeto de estudio. Es aquí donde el agente de cambio define el tipo de intervención que realizará y la estrategia a seguir, las mismas que pueden clasificarse en: "(a) intervenciones en procesos humanos; (b) intervenciones tecno-estructurales; (c) intervenciones en administración de recursos humanos y (d) intervenciones estratégicas y del medio" (p. 429).

Esta investigación es de carácter descriptivo, fue realizada en el segundo semestre del año 2019 para conocer las experiencias de cambio y desarrollo organizacional de 34 empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil. Para el efecto se utilizó una encuesta como herramienta para la recolección de la información; la muestra seleccionada fue por conveniencia y estuvo conformada por compañías que aceptaron participar en este estudio, previo consentimiento informado. La característica en común de estas empresas fue poseer una plantilla de más de cien personas y el haber implementado proyectos de desarrollo organizacional en los dos últimos años, los informantes fueron tanto dueños como altos ejecutivos de estas organizaciones.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación:

La Tabla 1 muestra que de las empresas que han implementado proyectos de desarrollo organizacional, el 38% cuenta con la participación del departamento de talento humano, mientras que el 32% lo hicieron con la participación del departamento de servicio y atención al cliente; el 18% de las empresas refieren que participaron sus departamentos administrativos y un 12% involucraron a sus departamentos financieros.

Tabla 1. Departamentos involucrados en proyectos de desarrollo organizacional

Departamento	Porcentaje de participación
Departamento de Talento Humano	38%
Departamento de Servicio y Atención al Cliente	32%
Departamento Administrativo	18%
Departamento Financiero	12%

Total	100%
-------	------

Fuente: Elaboración de los autores

La tabla 2 indica que el 56% de las empresas investigadas declaran que utilizan indicadores de gestión para medir la participación de los colaboradores en los procesos de desarrollo organizacional. El 27% utiliza los informes escritos de los gerentes y jefes departamentales; el 13% de las empresas utiliza de manera periódica evaluaciones de desempeño (trimestrales o semestrales) a fin de comprobar si sus colaboradores cumplen con las expectativas propuestas, mientras que un 4% aplicaron encuestas para conocer la opinión y/o satisfacción de sus empleados.

Tabla 2. Mecanismo de evaluación de proyectos de desarrollo organizacional

Mecanismos	Porcentaje de participación
Formulación de indicadores de gestión	56%
Informes de Gerentes y jefes departamentales	27%
Evaluaciones del desempeño	13%
Encuestas de opinión y/o satisfacción	4%
Total	100%

Fuente: Elaboración de los autores

Los datos presentados en la tabla 3 indican que el 34% de las empresas manifestaron que aquello que dio origen al desarrollo organizacional fue su afán de mejorar el sentido de pertenencia institucional y fortalecer los valores corporativos, seguidas de un 24% que deseaba mejorar el clima laboral; el 20% de las empresas se enfocaron en la mejora de los procesos operativos y administrativos; el 10% de las empresas trabajaron en la capacitación de su personal sobre normas legales y nuevas regulaciones mientras que un 7% consideraron necesario el mejoramiento del proceso de inducción a la empresa y al cargo, en tanto el 5% buscaba la mejora de la comunicación interna.

Tabla 3. Problemáticas que dan origen a los proyectos de desarrollo organizacional

Criterios	Porcentaje de participación
Desarrollar el sentido de pertenencia institucional y fortalecer los valores corporativos	34%
Mejorar el clima laboral	24%

Optimizar los procesos operativos y administrativos	20%
Capacitar sobre nuevas normas contables, legales y regulaciones	10%
Fortalecer el proceso de vinculación a la empresa y al cargo	7%
Mejorar la comunicación interna	5%
Total	100%

Fuente: Elaboración de los autores

Los resultados de la tabla 4 muestran que los ejecutivos del 36% de las empresas percibieron mejoras significativas en la calidad del clima laboral, de manera concreta en el incremento de la motivación y de la confianza del personal en sus jefes, lo que ha influido a su vez en la mejora de la efectividad de la organización. El 19% de las empresas afirmó, en cambio, que los proyectos de desarrollo organizacional mejoraron su capacidad competitiva al ayudarlos a cumplir con las expectativas de sus clientes y brindar un mejor servicio.

En cambio, el 16% de las empresas informantes señalaron que redujeron la rotación y el ausentismo, lo que sugiere la presencia de mayor satisfacción de sus colaboradores en su lugar de trabajo. El 15% de las empresas afirman que mejoraron los vínculos con el personal, en tanto pusieron en marcha planes de carrera y programas de reconocimiento para sus colaboradores. El 12% de las compañías informantes implementaron plataformas y sistemas que mejoraron el flujo de la información interna entre los departamentos y redujeron de manera significativa las quejas de los empleados y clientes.

Finalmente, el 2% orientó los proyectos de desarrollo organizacional hacia la búsqueda de nuevas estrategias como la diversificación de productos o la puesta en marcha de alianzas estratégicas como medida para enfrentar los cambios que en alguna medida afectan la eficiencia y la rentabilidad de estos negocios.

Tabla 4. Resultados Post-Implementación del proyecto

Criterios	Porcentaje de participación
Mejora del clima laboral, incremento de la motivación, la confianza del personal en sus jefes y de la efectividad de la organización.	36%
Mayor capacidad competitiva, personal cumple con las expectativas de sus clientes y brinda un mejor servicio.	19%
Reducción de la rotación y el ausentismo del personal.	16%

Reforzamiento en el vínculo de la empresa con el personal.	15%
Mejor flujo de la información interna entre los departamentos y reducción de las quejas de los clientes.	12%
Diversificar los productos o la puesta en marcha de alianzas estratégicas.	2%
Total	100%

Fuente: Elaboración de los autores

Los obstáculos que tuvieron las empresas encuestadas se reflejan en la tabla 5 en donde el 36% de las empresas señaló que sus colaboradores presentaron alguna resistencia al cambio, en especial, de los antiguos colaboradores con periodos de entre 10 y 20 años de servicio, no fue el caso de los nuevos colaboradores que llevaban poco tiempo. El 28% de los ejecutivos señalaron, en cambio, que el principal obstáculo consistió en que los trabajadores no poseían suficiente información sobre la finalidad del proyecto desarrollado. El 15% de las empresas presentó problemas en la programación de los tiempos de capacitación, esta situación se relaciona estrechamente con las características y exigencias del mercado en el que se desenvuelven. El 11% de las empresas refirió que la motivación de sus colaboradores disminuyó en alguna medida debido a que la gerencia no implementó los planes de carrera en los tiempos previstos. Finalmente, el 10% de las empresas mencionó que no habían tenido dificultad alguna, en tanto su personal había asimilado muy bien los cambios.

Tabla 5. Obstáculos en la implementación del desarrollo organizacional

Criterios	Porcentaje de participación
Resistencia al cambio	36%
Limitada información sobre los proyectos del desarrollo organizacional	28%
Retraso en la implementación de cambios	15%
Administración del tiempo	11%
Ausencia de diagnóstico organizacional previo	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración de los autores

A modo de conclusión sobre el estudio, puede afirmarse que la mayor parte de las empresas informantes se apoyaron para implementar sus proyectos de desarrollo organizacional en consultores externos y facilitadores internos. En estas iniciativas también estuvieron involucrados el departamento de talento humano, departamento de servicio y atención al cliente, el departamento administrativo y el departamento financiero.

Entre los aspectos a mejorar estuvieron en orden de prioridad el clima organizacional, la eficiencia en los procesos organizacionales, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el mejoramiento de las relaciones entre los colaboradores y con los clientes y proveedores.

Varias de las problemáticas organizacionales más relevantes que motivaron la implementación de proyectos de desarrollo organizacional fueron: las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores, el limitado conocimiento del personal acerca de las funciones que desempeñan y las aplicaciones de las nuevas tecnologías en el puesto de trabajo.

La mayoría de las empresas evaluaron la evolución y resultados de los procesos de desarrollo organizacional a través de indicadores de resultados, mediante informes escritos elaborados por los jefes y supervisores, periódicas evaluaciones del desempeño (trimestrales o semestrales) y encuestas de opinión y/o satisfacción.

Las evidencias revelan, asimismo, la presencia de resistencias al cambio en el personal frente a los proyectos de desarrollo organizacional debido, en parte, a la escasa información que se les proporcionó y a la presión que provenía de las gerencias para obtener pronto resultados sobre todo en los antiguos colaboradores, no así en los nuevos, quienes mostraron mayor disposición para trabajar en equipo, tolerar la ambigüedad del cambio y la incertidumbre.

Por otra parte, muchas de las iniciativas de cambio fueron implementados sin un previo diagnóstico organizacional, por lo que respondieron a situaciones percibidas como críticas por sus ejecutivos o por los dueños de estas empresas. Pese a los obstáculos y resistencias encontrados en el camino, la mayoría de las empresas aseguraron que tuvieron éxito en la implementación de los proyectos de desarrollo organizacional aun cuando estos no fueron revelados en detalle, ni tampoco fueron mencionados los medios por los cuales realizaron el seguimiento de los cambios o mejoras.

Varios gerentes pertenecientes a estas organizaciones afirmaron que la clave del éxito consistió en el trabajo en equipo para llevar adelante los procesos de cambio, lo que confirma que una de las condiciones para todo cambio exitoso requiere de la sinergia del personal que contribuye individual y grupalmente a la implementación de los procesos de cambio.

Por otra parte, los ejecutivos de estas empresas se mostraron conscientes de las ventajas que ofrecen la implementación de proyectos de desarrollo organizacional y sobre todo de la necesidad de realizar en lo posterior mayor seguimiento para asegurar

que se mantengan los resultados logrados en el tiempo. También comprenden que los procesos de cambio organizacional requieren de múltiples intervenciones planificadas, lo que implica la capacitación continua del personal.

La mayor parte de los proyectos de desarrollo organizacional requirieron actividades formativas previas de los colaboradores, lo que ayudó a consolidar los cambios propuestos.

Precisiones finales

Es evidente finalmente que, en la implementación de procesos de cambio, casi siempre surjan situaciones que dificulten dichos procesos, tal vez porque las personas se sientan amenazadas o porque no se encuentran listas para adaptarse a la nueva realidad.

La implementación de proyectos de desarrollo organizacional en estas empresas trajo como resultado, mayor nivel de eficiencia y eficacia en los procesos, además de elevar la motivación y el compromiso de sus miembros.

La investigación ayudó a comprender que los proyectos de desarrollo organizacional en la gestión administrativa y de talento humano en las empresas participantes permiten el crecimiento organizado de la empresa, ya que dichos proyectos no solo dieron lugar a que se puedan lograr mejoras en aspectos específicos de la organización, sino que también incidieron en que se consideren otras iniciativas para la mejora continua en un futuro cercano.

Se sugiere que a partir de los resultados obtenidos se realicen en lo posterior estudios longitudinales para identificar la continuidad en el tiempo de los cambios promovidos por las iniciativas de desarrollo organizacional y su eficacia como herramienta para promover el cambio.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Paidós.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Delgado, M. (2006). *Gestión de los recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson.
- Elías, F., Giles, J., Rodríguez, J. & Salas, M. (2007). *Herramientas para el desarrollo organizacional*. Perú: Inwent.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: International Thomson .
- King, N. (2003). *Cómo Administrar la Innovación y el Cambio. Guía crítica para las organizaciones*. Madrid: Thomson.

- Maristany, J. (1994). *Motivación. Claves para una empresa exitosa*. Argentina: Layetana ediciones.
- Martínez, J. (2000). *El proceso como medida de cambio*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232000000400001&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mello, F. (1997). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Nivela, J., Garofalo, D. & Díaz, E. (2019). La motivación laboral como herramienta para elevar la productividad en las Empresas Bananeras de la provincia de los Ríos. *Opuntia Brava*, 11(4), 318-331. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/880>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: [conceptos, controversias, aplicaciones]*. México D.F: Pearson Education.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Vigotzky, L. (1984). *Problema de la Psicología Infantil*. Moscú: Editorial Pedagógica Moscú. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>
- Wendell, F. & Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.