



# Capítulo V

## Proceso Organizacional

## **5.1. Desarrollo de nuevas orientaciones para promover el cambio y gestión del personal.**

En la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción o ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra alternativa ello implica un cambio desagradable, todo cambio significa encontrar buenos caminos, enfoques y soluciones, la transformación suele ser gradual, constante o rápida e impactante. Todo cambio implica algo diferente, rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional incómodo y de tensión.

En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante. En su exterior, los clientes cambian de preferencia y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas: los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes y así interminablemente. Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente.

El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en el entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable. En realidad, la destrucción y el deterioro son también cambios.



No todos los cambios son iguales todos los días hay organizaciones que modernizan edificios, actualizan maquinaria y equipos, replantean procesos y métodos de trabajo, modifican el organigrama, crean o eliminan departamentos, introducen productos o servicios, son cambios superficiales De nada sirve tratar de hacer cambios organizacionales o culturales sin antes preparar a las personas para que los apliquen en su conducta diaria, los verdaderos cambios solo ocurren si intervienen las personas. Es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente. (Chiavenato Idalberto, 2009).

### 5.1.1. Cambio Cultural.



Las organizaciones se componen de personas y de su relación entre ellas. Los cambios en la estrategia, la estructura, las tecnologías y los productos no ocurren por sí solos y los cambios en cualquiera de esas áreas también implican transformaciones en las personas. Los empleados deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, a vender nuevos productos o a trabajar de forma efectiva en equipos interdisciplinarios, como en GlaxoSmithKline. En ocasiones, el logro de una nueva manera de pensar requiere un cambio enfocado en los valores y las normas implícitos en la cultura corporativa. El cambio en la cultura corporativa fundamentalmente modifica la forma en que se desempeña el trabajo en una organización y puede llevar a un compromiso renovado y al empowerment de los empleados, así como a un vínculo más fuerte entre la empresa y sus clientes.



Sin embargo, el cambio de cultura puede ser particularmente difícil, debido a que desafía los valores fundamentales de las personas y las formas establecidas de pensar y hacer las cosas. Las fusiones y las adquisiciones a menudo ilustran lo difícil que puede ser un cambio en la cultura. A pesar de que los problemas culturales a veces pueden causar o romper el éxito de una fusión, muchos gerentes no consideran la cultura como parte de sus planes de fusiones y adquisiciones, dice Chuck Moritt, socio senior de Mercer M & A de consultoría de negocios. Fuerzas para el cambio de cultura Varias tendencias recientes han contribuido a la necesidad de transformaciones culturales en muchas empresas. Por ejemplo, la reingeniería y el cambio a las formas horizontales de organización, requieren un mayor enfoque en el empowerment de los empleados, la colaboración, la actitud de compartir la información y la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que significa que los gerentes y los empleados necesitan una nueva mentalidad. La mutua confianza, la disposición a asumir riesgos y la tolerancia de los errores se convierten en valores culturales clave en la organización horizontal. Otra fuerza para el cambio cultural es la diversidad de la fuerza de trabajo actual.

Hoy, la diversidad es un hecho de la vida para las organizaciones y muchas implementan nuevos métodos de reclutamiento, mentoring y promoción, programas de capacitación en diversidad, políticas rígidas concernientes al acoso sexual y la discriminación racial y nuevos programas de beneficios que respondan a una fuerza de trabajo más diversa. Sin embargo, si la cultura implícita de una organización no cambia, fracasarán todos los demás esfuerzos para apoyar la diversidad. Por último, un creciente énfasis en el aprendizaje y la adaptación en las organizaciones requieren nuevos valores culturales. Hay pocas reglas y procedimientos para desempeñar las tareas, y el conocimiento y el control de las tareas están en los empleados, más que en los supervisores. La información se comparte ampliamente y los trabajadores, clientes, proveedores y socios desempeñan todos un rol importante en la determinación de la dirección estratégica de la organización. Cuando los gerentes quieren cambiar a un diseño más orgánico de la organización, tienen que inculcar nuevos valores, nuevas actitudes y formas de pensar y trabajar juntos.

El cambio de la cultura de una empresa tal vez es uno de los trabajos más difíciles que puede desempeñar un gerente. (DAFT Richard, 2015)

### 5.1.1 Proceso de cambio

Kurt Lewin señala que los cambios ocurren en tres etapas:

1.- Descongelación.- se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y lo acepten, descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.

2.- Cambio.- se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos, el cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a trabajar de otra manera.

3.- Re congelación.- es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se conviertan en la nueva norma, Re congelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para realizar su trabajo.

El problema es que la re congelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo.

En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una actúa en sentido diferente. Algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra, así el cambio es el resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas, para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen, el cambio solo ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son mayores que las restrictivas u opositoras.

En toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo restringen o impiden. El sistema funciona en un estado de equilibrio relativo o casi estacionario que se rompe cada vez que surge un intento de cambio, el cual enfrenta presiones positivas (de apoyo) y negativas (de oposición) lo que crea un choque de fuerzas. El cambio solo ocurre cuando aumentan las fuerzas de apoyo y disminuyen las de resistencia. La intervención en esta lucha es fundamental para lograr el cambio, ello implica influir en ambas fuerzas. (Chiavenato Idalberto, 2009)



Los gerentes y los empleados pueden pensar en formas inventivas para mejorar la tecnología de la organización, en ideas creativas para nuevos productos y servicios, en nuevos enfoques para la estrategia y la estructura o en ideas para fomentar valores culturales de adaptación, pero hasta que se implementen esas ideas, son inútiles para la organización. La implementación es la parte más importante del proceso de cambio, pero también la más difícil. El cambio con frecuencia es disociador e incómodo para los gerentes, así como para los empleados. Es complejo, dinámico y desordenado y su implementación requiere un liderazgo enérgico y persistente.

La resistencia al cambio y las técnicas que pueden utilizar los gerentes para vencer la resistencia e implementar el cambio con éxito. Liderazgo para el cambio Una encuesta reciente reveló que entre las empresas que son innovadoras exitosas, 80% tiene líderes de primera, que con frecuencia refuerzan el valor y la importancia de la innovación. Esos líderes piensan en la innovación, demuestran su importancia por medio de sus acciones y hacen seguimiento para asegurarse de que las personas estén invirtiendo el tiempo y los recursos en todos los aspectos de la innovación.

El estilo de liderazgo del alto directivo determina lo efectiva que es la organización en la adaptación y la innovación continuas. Un estilo de liderazgo, al que se hace referencia como liderazgo transformacional, es particularmente adecuado para producir el cambio.

Los líderes de los niveles directivos que utilizan un estilo de liderazgo transformacional mejoran la innovación organizacional tanto directamente, generando una visión apremiante, como indirectamente, creando un entorno que apoya la exploración, la experimentación y la disposición para asumir riesgos y compartir las ideas. El cambio exitoso sólo puede suceder cuando los gerentes y empleados están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesarios para alcanzar nuevas metas, así como para soportar el posible estrés y las dificultades. Comprender y apreciar la curva del cambio permite a los administradores guiar a la gente con éxito a través de las dificultades del cambio.



## 5.1.2 Barreras para el cambio



El liderazgo visionario es decisivo para el cambio; sin embargo, los líderes deben esperar que tropezarán con cierta resistencia cuando traten de guiar a la organización a lo largo de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es natural que las personas se resistan al cambio y existen muchas barreras para el mismo en los niveles tanto individual como organizacional.

1. Un excesivo enfoque en los costos. La gerencia puede tener la mentalidad de que los costos son muy importantes y tal vez no aprecie la importancia de un cambio que no esté enfocado en los costos, por ejemplo, un cambio para incrementar la motivación de los empleados o la satisfacción del cliente.
2. No percibir los beneficios. Cualquier cambio significativo producirá reacciones tanto positivas como negativas. La educación puede ser necesaria para ayudar a los gerentes y empleados a percibir más aspectos positivos que negativos del cambio. Además, si el sistema de recompensas de la organización desalienta la aceptación de asumir riesgos, un proceso de cambio podría fracasar debido a que los empleados piensan que el riesgo de hacerlo es demasiado alto.
3. Falta de coordinación y cooperación. La fragmentación y el conflicto organizacionales a menudo son el resultado de la falta de coordinación para la implementación del cambio. Además, en el caso de una nueva tecnología, los sistemas antiguo y nuevo deben ser compatibles.
4. Evasión de la incertidumbre. A nivel individual, muchos empleados le temen a la incertidumbre asociada con el cambio. Es necesaria una comunicación constante, de manera que los empleados sepan qué está sucediendo y comprendan la forma en que eso afecta sus trabajos.
5. Temor a una pérdida. Los gerentes y empleados pueden temer la pérdida del poder de su posición, o incluso de sus trabajos. En estos casos, la implementación debe ser cuidadosa y gradual y todos los empleados deben participar hasta donde sea posible en el proceso de cambio. Por lo general, la implementación se puede diseñar para superar muchas de las barreras organizacionales e individuales para el cambio.

### 5.1.3 Técnicas para la implementación



Los líderes de los niveles directivos articulan la visión y determinan el tono, pero los gerentes y empleados en toda la organización participan en el proceso de cambio. Se pueden utilizar varias técnicas para implementar con éxito el cambio.

1. Establecer un sentido de urgencia para el cambio. Una vez que los gerentes identifican una verdadera necesidad de cambio, mitigan la resistencia al crear en los demás un sentido de urgencia de que el cambio es realmente necesario. Las crisis organizacionales pueden ayudar a liberar a los empleados y hacer que estén dispuestos a invertir el tiempo y la energía necesarios para adoptar nuevas técnicas o procedimientos. Cuando no hay una crisis pública, los gerentes deben encontrar formas creativas para lograr que otros estén conscientes de la necesidad del cambio.

2. Establecer una coalición para guiar el cambio. Los gerentes efectivos del cambio forman una coalición de personas en toda la organización, que tengan el poder y la influencia suficientes para guiar el proceso de cambio. Para que la implementación tenga éxito, es necesario que haya un compromiso compartido con la necesidad y las posibilidades para el cambio. El apoyo de la alta gerencia es decisivo para cualquier proyecto de cambio importante y la falta de dicho apoyo es una de las causas más frecuentes del fracaso de la implementación. Además, la coalición debe involucrar a los supervisores del nivel inferior y a los gerentes de nivel medio de toda la organización. En el caso de los cambios pequeños, es importante el apoyo de los gerentes de influencia en los departamentos afectados.

3. Crear una visión y una estrategia para el cambio. Los líderes que han guiado a sus empresas a través de transformaciones exitosas importantes a menudo tienen una cosa en común: se enfocan en formular y articular una visión y una estrategia apremiantes que guiarán el proceso de cambio. Incluso en el caso de un pequeño cambio, una visión de la forma en que el futuro puede ser mejor y de las estrategias para llegar allí son motivaciones importantes para el cambio.

4. Encontrar una idea que se ajuste a la necesidad. Encontrar la idea apropiada a menudo implica buscar procedimientos, hablar con otros gerentes, asignar a una fuerza de tarea para que investigue el problema, enviar una petición a los proveedores o pedir a las personas creativas dentro de la organización que desarrollen una solución. Esta es una buena oportunidad para fomentar la participación de los empleados, debido a que necesitan la libertad para pensar en nuevas opciones y explorarlas.

5. Crear equipos de cambio. A lo largo de este capítulo se ha discutido la necesidad de recursos y energía para hacer que ocurra un cambio. Los departamentos creativos, los grupos de nuevas iniciativas de negocio y los equipos o las fuerzas de tarea ad hoc son formas de concentrar la energía tanto en la creación como en la implementación. Un departamento separado tiene la libertad de crear una nueva tecnología que se ajuste a una necesidad genuina. Se puede crear una fuerza de tarea para cerciorarse de que la implementación se ha completado. Dicha fuerza de tarea puede ser responsable de la comunicación, la participación de los usuarios, la capacitación y de otras actividades necesarias para el cambio.

6. Fomentar campeones de ideas. Una de las armas más efectivas en la lucha por el cambio es el campeón de ideas. El campeón más efectivo es un campeón voluntario plena-mente comprometido con una nueva idea. El campeón de la idea se cerciora de que todas las actividades técnicas sean correctas y estén completas. Un campeón adicional, como un gerente patrocinador, tal vez también puede ser necesario para persuadir a las personas acerca de la implementación, incluso utilizando la coerción si es necesario.

## 5.1.4 Técnicas para vencer la resistencia al cambio

Los gerentes pueden utilizar varias estrategias para vencer la resistencia:

- 1.- Alineación con las necesidades y metas de los usuarios. La mejor estrategia para vencer la resistencia es asegurarse de que el cambio satisface una necesidad real.
- 2.- Comunicación y capacitación. La comunicación significa informar a los usuarios acerca de la necesidad del cambio y de las consecuencias de un cambio propuesto, evitando así los rumores, los malos entendidos y el resentimiento.
- 3.- Un entorno que permita la seguridad psicológica. La seguridad psicológica significa que las personas experimentan un sentido de confianza de que no se sentirán avergonzados o rechazadas por los demás en la organización.



4.- Participación e involucramiento. La participación temprana y amplia en un cambio debe ser parte de la implementación.

5.- Imposición y coacción. Como un último recurso, los gerentes pueden vencer la resistencia amenazando a los empleados con la pérdida de sus trabajos o de promociones, o bien despidiéndolos o transfiriéndolos. En otras palabras, se utiliza el poder de la gerencia para vencer la resistencia.

Es muy importante aprender a administrar el cambio con eficacia, incluida la comprensión del porqué las personas se resisten a él y las formas de vencer la resistencia, en particular cuando son necesarios cambios descendentes. La falla en reconocer y vencer la resistencia es una de las razones principales por las que los gerentes fracasan en la implementación de nuevas estrategias que pueden permitir que sus empresas se mantengan competitivas. Los gerentes astutos abordan el proceso de cambio de forma cuidadosa y con firmeza, planeando la implementación y preparándose para la resistencia. (DAFT Richard, 2015)

## 5.2. Problemas actuales con la nueva fuerza laboral.

La tecnología y el equipo de trabajo en las empresas están mejorando. En la actualidad se desarrollan en un entorno digital con cambios constantes en sus procesos, productos y servicios generando modificaciones en los objetivos empresariales para ser más competitivos en el mercado ya que las demandas de las empresas se encuentran evolucionando; esto ha implicado en las empresas desarrollen a su equipo de trabajo y busquen nuevos talentos.



Las conductas de la nueva fuerza laboral en su trabajo y el uso de la tecnología ha generado cambios determinantes en el su cultura y clima organizacional en las empresas.

Entre los principales problemas que se pueden determinar con la nueva fuerza laboral son los siguientes:

1. Alta rotación de personal, esto se debe a que la mayoría de jóvenes busca de manera continua crecimiento y flexibilidad laboral en el caso de que no le encuentren buscan nuevas oportunidades de crecimiento profesional, ya que no les incentiva pasar en sus mismos puestos de trabajo de manera rutinaria generando frustración en la nueva fuerza laboral.
2. Desconocimiento de los millennials. A los jóvenes se los considera como caprichosos mientras que al personal antiguo de la empresa como desactualizados en los conocimientos que requieren realizar en sus puestos de trabajo.
3. Comparación de las brechas salariales entre el personal antiguo y la nueva fuerza laboral de acuerdo a su desempeño; los empleados con mayor antigüedad lo considera como uno de los beneficios más importantes mientras que a los millenias les incentiva nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
4. El personal más antiguo no permite la participación o involucramiento de los jóvenes en el plan estratégico ya que se considera que ellos no tienen suficientes conocimiento y experiencia para su desarrollo; para esto la llegada del nuevo personal a las empresas les obliga adaptarse a la gestión del talento e involucramiento en los negocios para aprovechar al máximo sus nuevas ideas, competencias, esto se lo deberá ver como un potencial de crecimiento futuro para ambas partes.

Fuente: Deloitte analysis “El futuro del trabajo significa la oportunidad de desarrollar nuestras fuerzas de trabajo y lugares de trabajo. Esta evolución está siendo moldeada por dos poderosas fuerzas: la creciente adopción de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo, y la ampliación de la fuerza de trabajo para incluir tanto personas dentro y fuera del horario completo de la jornada laboral, que a menudo nos referimos a esto como Redes de Talento Abiertas que permiten combinar competencias existentes dentro de la organización con competencias de gran valor que se encuentran fuera de ésta.

Estos cambios podrían llevarnos a reconsiderar los roles de las personas, organizaciones y sociedades en el trabajo. Desde la jornada de trabajo individual de 9:00 a 5:00 hasta cómo funcionan todas las industrias, el trabajo parece estar cambiando más rápido que nunca. Los grandes cambios amenazan con crear disrupciones sociales y económicas masivas a menos que consideremos seriamente hacer que el futuro del trabajo sea productivo y gratificante para todos.



Los avances tecnológicos, los cambios demográficos y la atracción de los consumidores parecen estar cambiando fundamentalmente la forma en que las personas trabajan y la forma en que las organizaciones diseñan empleos y lugares de trabajo. Algunos ven esto como un desafío, pero puede ser una oportunidad para reimaginar los modelos de talento, las prácticas organizacionales y los modelos de negocio. Puede ser una oportunidad para evolucionar. Guiar con éxito la próxima transformación del trabajo probablemente requiera una conversación renovadora y holística. Deberíamos preguntarnos:

¿Cómo se verá la futura fuerza de trabajo?

¿Cómo vamos a rediseñar los empleos y el trabajo?

¿Dónde trabajaremos?

¿Cómo operarán los negocios bajo las nuevas realidades del trabajo?

Abordar estas cuestiones debería comenzar por comprender cómo estas fuerzas del futuro del trabajo - la tecnología, la cambiante demografía y clientes globales - interactúan, no como hilos separados, sino como parte de un tejido integrado. Debemos unir las agendas de individuos, organizaciones y ecosistemas sociales para redefinir las fuerzas y lugares de trabajo de forma que no solo aumenten la productividad, sino que también permitan que las personas prosperen en las nuevas realidades del trabajo.” (Schwartz Jeff, 2017).

### 5.3. Sistema de Reconocimiento y Recompensas para el personal.



Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso.



Como parte del proceso de desarrollo organizacional las empresas deben establecer programas de reconocimiento que permitan mejorar el desempeño de su trabajo, es por eso que el incremento de su sueldo, ascensos, y otros beneficios no remunerativos incentivan la satisfacción y una mejor calidad de vida en su trabajo.

### 5.3.1. Efectos de las Recompensas sobre los Individuos y las Organizaciones.



Se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema. Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas la inclusión de un seguro de vida que aquellos trabajadores ya mayores. Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
  2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
  3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
  4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.
- (Guízar Montúfar Rafael, 2004)



Ejemplo de políticas de Reconocimiento y Recompensas para el personal que permiten mejorar la satisfacción y desempeño del empleado:

- Bonos por cumplimiento de indicadores.
- Participación en las utilidades.
- Promociones.
- Servicio de Cafetería o restaurante.
- Bono de educación universitaria acorde a su área de trabajo.
- Horarios de ingreso flexibles.
- Seguros de salud y Vida.
- Teletrabajo.
- Reconocimientos no remunerativos como: Mejor empleado del Mes, Mejor Auditor, Mejor Equipo de trabajo, etc.

## 5.4. Equipos de trabajo.



En el proceso de desarrollo organizacional para fomentar los cambios empresariales es de vital importancia la conformación de equipos de trabajo para estructurar y participar en el proceso de Business Intelligence para la interacción de las áreas involucradas para el seguimiento y búsqueda de mejoras en los objetivos de las empresariales.

Es por esto que el principal recurso de una organización son las personas quienes son las ejecutoras de las planes y programas que se definen para lo cual es de vital importancia el trabajo en equipo, donde se promueve el apoyo en la toma de decisiones grupales e interactúan los equipos de trabajo identificando ventajas competitivas de las diferentes áreas para cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa esto permite una mejor comunicación y toma de decisiones.

## **Bibliografía**

- Chiavenato Idalberto, (2009), Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill, México.
- Daft Richard, (2015), Teoría y Diseño Organizacional, Editorial Cengage Learning Editores. S.A.
- Guízar Montúfar Rafael, (2004), Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., México.

## **Bibliografía web**

- Schwartz Jeff, Stockton Heather, Monahan Kelly, (2017), Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo, Deloitte Insights,  
Editorial:[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Las%20Fuerzas%20del%](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Las%20Fuerzas%20del%20)



Quito  
Av.12 de Octubre 1073 y Roca  
Edificio de la Facultad de Comunicación,  
Lingüística y Literatura. Primer Piso. Oficina 106.



Teléfono:  
(593-2) 299 1592



Correo:  
[soportevirtual@puce.edu.ec](mailto:soportevirtual@puce.edu.ec)