

EL PROCESO DE ADAPTACIÓN A UN CAMBIO DE
ADMINISTRACIÓN EN LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL DE UN GRUPO DE PERSONAS
QUE INTEGRAN UNA AGENCIA DE GOBIERNO EN SAN JUAN DE PUERTO RICO

Evelyn M. Ortiz Robert, Ph.D.
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto Metropolitano

Resumen:

El propósito de esta investigación consistió en explorar la experiencia de un grupo de personas que vivenciaron un proceso de adaptación ante el cambio de administración en una agencia de gobierno, en San Juan de Puerto Rico. Se describieron las reacciones y las experiencias de varias personas durante el proceso de cambio administrativo que ocurrió recientemente en su lugar de trabajo. Para propósitos de esta investigación, se constó con la participación de cuatro empleados supervisados con más experiencia, cuatro empleados con menos experiencia y cuatro representantes del personal de administración, para un total de 12 participantes. Se utilizó la metodología cualitativa, a través de un estudio de caso, de tipo instrumental. Se utilizaron diversas técnicas de recopilación de datos, como lo son las entrevistas semi-estructuradas y la revisión de documentos, tales como; reglamentaciones relacionadas con el proceso de cambio, normas y políticas establecidas, manuales, entre otros documentos accesibles. La discusión de la investigación estuvo basada en las preguntas de investigación y la triangulación de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y las categorías, además de la revisión de documentos. Los resultados de la investigación dirigidos a la agencia gubernamental estudiada, se enfocaron en los factores imperantes para que un proceso de adaptación, ante un cambio de administración, se lleve a cabo de forma efectiva.

Abstract

The purpose of this research was to explore the experience of a group of people who went thru an adaptation process of an administrative change in a government agency, in San Juan, Puerto Rico. The reactions and the experiences of several persons were described during the process of administrative change that occurred recently in their workplace. For research purposes, the participation consisted of four supervised employees with more experienced in the workplace, four employees with less experience and four representatives of the administration, for a total of 12 participants. Qualitative methodology was used, through an instrumental case study. Various techniques were used for data collection, such as semi-structured interviews and the review of documents (regulations related to the change process, rules and policies, manuals, and other documents accessible). The discussion of the research was based on the research questions and the triangulation of the results obtained through it. Also with the identification of the categories, and the document reviews. The results of the investigation are focuses to the government agency studied, with the importance of prevailing factor that will allow an organization to process in an effective way any administrative changes.

Palabras claves:

Proceso de Cambio Administrativo: Se refiere a la capacidad de adaptación de un grupo de empleados a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo. Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a la implementación de una nueva administración mediante la

integración de nuevos procesos, estrategias, políticas, escenarios y al empleado, que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Robbins, 2004)

Estrategias de Comunicación: Consiste en una actividad dinámica de intercambio de información, en cierta forma en constante flujo sobre el proceso de cambio, pero que mantiene cierto grado de identificación de la estructura organizacional. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización y sus empleados (Bovey & Hede 2001).

Técnicas de Aprendizaje: Herramientas utilizadas por las organizaciones para lograr a través del conocimiento, establecer un proceso o sistema nuevo utilizando herramientas de aprendizaje como; a adiestramientos, talleres y manuales (Chenhall & Euske, 2006).

Actitudes prevalecientes de los empleados: Se refiere a una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra del proceso de cambio de administración en la agencia pública estudiada. Predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho proceso (Hidalgo, 2006)

Adaptación: La capacidad de aceptar el cambio gerencial y aportar de forma positiva a completar el proceso de forma favorable para la organización (Ackerman, 2002)

Introducción:

El cambio es parte del lenguaje organizacional diario y es un hecho que en cualquier momento se presenta y se debe asumir de la mejor forma para el beneficio de la organización, según sostuvo Martínez (2005). Desde esta perspectiva, el autor indica que los líderes están de manera continua analizando cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las nuevas exigencias incluyendo el ambiente de trabajo, a la par con las necesidades de los miembros y los objetivos de la organización. Cuando la administración moderna afronta una situación de cambio, implica un gran desafío en la construcción de climas de trabajo donde las personas debidamente informadas puedan evolucionar en la capacidad de tomar decisiones cada vez más difíciles, aprender y encontrar maneras más efectivas de administrar el cambio de la mejor manera posible. Martínez (2005), indicó que se deben crear las condiciones para que los empleados tengan un mayor sentido de libertad y autonomía, lo que permite el desarrollo de un sentido de pertenencia y la capacidad de descubrir mejores formas de trabajo en las organizaciones.

Según Bovey y Hede (2001) en un estudio realizado a compañías de servicio al cliente en E.U., muchos programas de cambio en las organizaciones fracasan debido a las actitudes negativas de los empleados y al no poder adaptarse al mismo. La mayoría de los estudios en esa área trabajan implícita y explícitamente con los modelos de consistencia cognitiva que sugieren que las personas desean resolver las inconsistencias entre sus comportamientos y sus actitudes, pero no cómo éstas afectan el proceso de adaptación, en un momento de cambio de administración o gerencia (Bartunek, Greenberg y Davidson, 2007). Los individuos que desean una estabilidad en sus interacciones con el ambiente, poseen una cierta intolerancia a la ambigüedad, ya que un cambio requiere que los individuos se muevan de algo conocido, hacia lo desconocido. Los individuos que son relativamente intolerantes a la ambigüedad, prefieren el mantenimiento del *status quo*, lo que atrasa grandemente el establecimiento y logros de nuevas metas (Piderit, 2001).

En una investigación cualitativa, cuyo enfoque se dirigió a la revisión de literatura en relación a cambios en la gerencia en relaciones de clientes, Desai (2008) indicó que el cambio de gerencia es un factor definitorio entre el éxito y fracaso para las organizaciones. Indica que a través del estudio se pudo probar que la literatura encontrada no le presta suficiente atención a los asuntos concernientes al cambio de

gerencia y resalta la importancia de tomar en consideración factores internos (ambiente físico, cultura organizacional, cambio de puestos), externos (cambio de gobierno, fenómenos atmosféricos, cultura) y comportamientos que pueden afectar el proceso de adaptación de los empleados en un cambio de gerencia. El estudio concluyó indicando que deben realizarse más estudios que desarrollen modelos y teorías que ayuden a las organizaciones a ser exitosas en procesos de cambio, dejando atrás procesos y modelos obsoletos. Estudios como éste demuestran que no existen estudios cualitativos con una metodología que provea fuentes confiables que ayuden a la creación de nuevos modelos, teorías o estrategias.

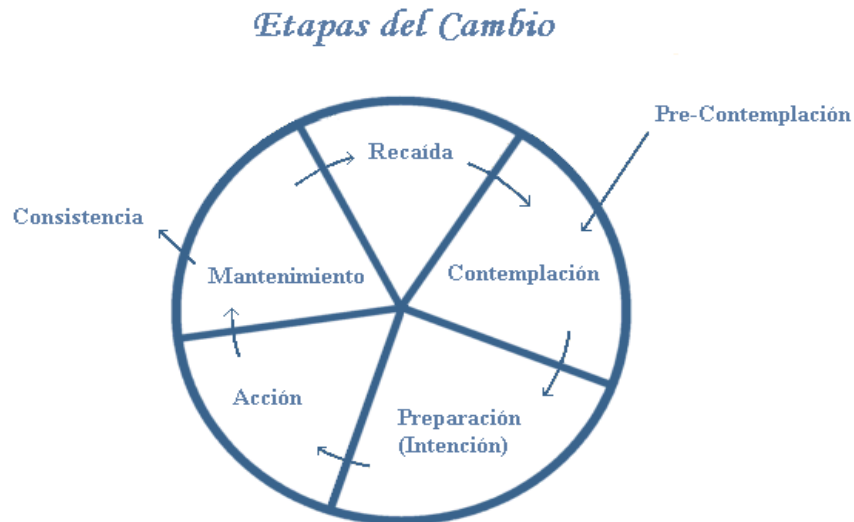
En un estudio cuantitativo realizado en México, con el propósito de discutir el tema del clima organizacional y el rol del líder en el contexto del cambio a través de encuestas, se describen tres experiencias de cambio en organizaciones de imprenta, en una encuesta realizada a 527 empleados. Los resultados demostraron que en un intervalo porcentual desde 50% hasta 70% existe la necesidad de que el gerente se involucre con el empleado para poder realizar de forma efectiva un cambio organizacional. Además que la gestión del cambio a través del clima organizacional se deberá realizar con mayor empeño si se desea emprender este proceso partiendo de la premisa que el ser promotor del cambio es un rol de líder, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional, (Maldonado, Maldonado & Bustamante, 2006)

La literatura examinada demuestra que en la actualidad, existe una confusión conceptual con respecto a lo que es cambio. Además una necesidad de apoyo a los estudios relacionados con las sucesivas especulaciones sobre el tema de cómo las experiencias de un grupo de empleados afectan la adaptación en los procesos de cambios. Actualmente, no existen investigaciones cualitativas sobre procesos de cambio administrativo en Puerto Rico y esa es la brecha que propone llenar esta investigación. Son pocas las investigaciones que han tomado en consideración, un proceso de cambio de administración en el mundo. Además, la investigadora no encontró investigaciones con metodología cualitativa en Puerto Rico que relacionaran las experiencias de los empleados con el proceso de adaptación al cambio de administración, tanto en el sector público, como privado. Casi todos los estudios relacionados con el tema son cuantitativos, donde los datos son medidos empíricamente, a través de escalas, encuestas, cuestionarios, entre otros. El planteamiento del problema de esta investigación se dirige a la dificultad de los empleados de una organización a adaptarse a un proceso de cambio de administración y la importancia que tiene el papel de los gerentes o líderes en estos procesos. Como se ha descrito en las investigaciones utilizadas para el desarrollo de este estudio, en referencia al cambio a nivel gerencial o administrativo, usualmente no se toman en consideración las reacciones que llevan a los empleados a través de su experiencia a no adaptarse al cambio. Además de cuanto afectan las actitudes de los empleados a su desempeño por falta de comunicación de parte de la administración y procesos de aprendizaje, como lo son los adiestramientos. Como resultado las organizaciones no pueden sostenerse en un mundo tan competitivo como éste, donde el cambio es una constante para el desarrollo y mantenimiento de toda organización.

Marco Conceptual

Sidelski & Guido (2003) a través del modelo de Prochaska creado en 1979, propone que existen unas etapas del cambio “stages of changes” individual de conducta y que los individuos se hallan a diversos niveles de motivación o disposición para cambiar. El planteamiento que se hace es que, el cambio de comportamiento consiste en los siguientes pasos, pre-contemplación (preconciencia), las personas en esta etapa no tienen intención de cambiar de conducta en un futuro próximo, no son conscientes del problema o niegan las consecuencias que puede tener su conducta actual. La actitud de miedo o temor puede ser la responsable de esta conducta o fase en los individuos Contemplación (Conciencia), las personas en esta etapa son conscientes de la existencia y están pensando seriamente en hacer algo para superarlo, pero todavía no se han comprometido a hacerlo, que para efecto de este estudio podemos compararlo con la actitud de cinismo. Preparación (Intención), las personas en esta etapa tienen intención de hacer algo para

superar la situación en un futuro próximo y posiblemente lo hayan intentado en el pasado reciente, aunque no de manera constante. Acción, las personas cambian la percepción que tienen de su conducta y experiencias o entorno para superar la situación, aceptando de esa forma el proceso para aportar con su desarrollo.



Participantes

Los participant

Sidelski & Guido (2003)

componen la organización gubernamental localizada en San Juan de Puerto Rico y que estuvieron involucrados en el proceso de cambio administrativo que ocurrió en la entidad pública. El desarrollo del estudio está centrado en la información recopilada durante la investigación sobre los factores imperantes en este proceso, las actitudes prevalecientes y la importancia del rol de los participantes, ante este proceso. Por esta razón, los participantes no fueron identificados durante el proceso de investigación. La investigadora seleccionó sobre bases voluntarias a los participantes del estudio de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.

Método

Según Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009) las estrategias de recopilación de información más importantes en una investigación con diseño de estudio de caso son la observación, la entrevista y el análisis de documentos.

Para propósitos de esta investigación se utilizaron como estrategia de recopilación de datos, la entrevista y el análisis de documentos. La entrevista en cualquiera de sus modalidades, estructurada, semi-estructurada o no estructurada, es la estrategia de recopilación de información más utilizada en los estudios cualitativos. La entrevista es una técnica flexible y se le considera como la estrategia más apropiada para revelar información compleja. En esta investigación se realizaron entrevistas semi-estructuradas de una duración entre hora y hora y media, a los representantes de la nueva administración y a los representantes de la pasada administración, para auscultar información pertinente a la experiencia de todos los empleados en cuanto a la adaptación del proceso y poder captar las reacciones más frecuentes que pueden intervenir con el proceso, además de las estrategias utilizadas para la implantación. El beneficio de este tipo de entrevistas es que ofrece la flexibilidad necesaria para que la entrevista fluya como una conversación natural, siempre dirigida a recopilar la información deseada según el propósito de la investigación (Lucca Irizarry y Berríos Rivera, 2009).

La revisión de documentos es otra estrategia de recopilación de información que completa una triangulación de los hallazgos. Los documentos son fuentes de información que ayudan en la

categorización de la evidencia. Las investigaciones cualitativas se enriquecen de las fuentes primarias de información, como los testimonios de los/as participantes (a través de las entrevistas) o documentos originales entre los que se podrían considerar las certificaciones, actas o minutas de reuniones, cartas o memos, anuncios o mensajes electrónicos, entre otros documentos (Lucca Irizarry y Berríos Rivera, 2009). En esta investigación se consultaron los documentos: La ley número 180, Reglamento de Incentivo Motivacionales para empleados y funcionarios Municipales y Memo: Notificación de cambio de administración y cambio de puestos. Según Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009) la validez interna en los estudios cualitativos se obtiene cuando existen múltiples fuentes de evidencia que redundan en la convergencia de la información recopilada. Esto se logró en este estudio al utilizar la triangulación: a través de observaciones, entrevistas a los/as participantes y la revisión de documentos existentes.

Diseño

El diseño de estudio de caso se enfocó en desarrollar un análisis profundo del caso en estudio. Esta investigación se enfocó en una agencia gubernamental en San Juan de Puerto Rico, que recientemente atravesó por un cambio de administración e involucró a empleados de forma directa. El tipo de estudio de caso utilizado fue instrumental, ya que esta modalidad de estudio de caso se enfoca en eventos particulares, concretos y específicos. Denzin & Lincoln (2005) establecen que el estudio de caso instrumental es uno de naturaleza de extrapolación en donde se aplican técnicas cualitativas para explorar, analizar y entender relatos descriptivos los cuales pueden ser generalizados debido a que el elemento de estudio se refiere a un tipo de fenómeno social. Esta metodología permite hacer generalizaciones con relación a los resultados obtenidos los cuales proveerán evidencia para que las organizaciones decidan a través de la información obtenida por un grupo de empleados que estrategias o técnicas son las más adecuadas para llevar a cabo un cambio de administración efectivo.

El estudio de caso es una investigación a profundidad, que utiliza varios métodos de recopilación de información para obtener la información pertinente (triangulación). Para Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009) este diseño debe utilizarse cuando se tiene poco control sobre los eventos y cuando el foco de atención está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real. Además, intenta explicar el fenómeno particular de manera compleja y completa. Por lo tanto, se recopila la mayor cantidad de información posible para auscultar todas las posibilidades existentes. El estudio de caso se caracteriza por ser flexible cuando se trata de la selección de sus participantes, propicia el abordaje de temas poco conocidos y posee la capacidad de dar espacio a lo inesperado. Esta óptica nos permite aproximarnos a una concepción múltiple de la realidad, al mismo tiempo que esta se comprende de manera crítica y reflexiva (Lucca Irizarry y Berríos Rivera, 2009)

Según Lucca Irizarry y Berríos Rivera, algunas de las características más importantes del estudio de caso son: es auténtico, por lo tanto es único e irreplicable; es variado, pueden desarrollarse en muchos escenarios diferentes; es amplio, utiliza varias fuentes de información para corroborar los hallazgos, utiliza la triangulación; tiene un enfoque holístico, sistemático y profundo, para tener un trabajo más completo y detallado; el caso debe estar bien definido y delimitado; tiene que estar en un contexto determinado; y los resultados generan acciones posteriores con importancia y utilidad teórica y/o aplicada.

El interés de investigar a base de este diseño se desprendió del propósito del estudio, ya que de este proveyó más información, que podría dar una explicación más exacta al fenómeno. Lucca Irizarry y Berríos Rivera, 2009 plantean que el estudio de casos podría generar otros estudios más abarcadores sobre el tema. Por medio del estudio de caso se pretende obtener la mayor cantidad de información directamente de los participantes; información que debe ser útil, manejable y relevante, se busca entender la unidad como un todo (Lucca Irizarry y Berríos Rivera, 2009). Además, este diseño de tipo instrumental ofrece la posibilidad de alcanzar de forma general la profundidad necesaria para entender el proceso de adaptación en las personas durante un proceso de cambio de administración, en toda su

complejidad y cómo esa postura puede afectar el proceso sin involucrar a los participantes y proteger los mismos. Por otro lado, puede contribuir significativamente al desarrollo de una teoría o de futuras investigaciones en el área de psicología industrial/organizacional.

Resultados

A través de las narrativas de los participantes salieron a relucir cinco categorías y cada una de ellas con sus sub-categorías. La primera categoría discutida lo fue *estrategias de comunicación*, cuyas sub-categorías fueron, *las utilizadas por la administración, las recomendadas por el participante y críticas y limitaciones relacionadas con el proceso de Comunicación*. La segunda categoría lo fue *técnicas de aprendizaje*, cuyas sub-categorías fueron, *técnicas de aprendizaje propuestas y técnicas de aprendizaje implementadas*. La tercera fue *actitudes prevalecientes*, cuyas sub-categorías fueron, *Compromiso, Resistencia, Reacciones emocionales, proceso de adaptación y resignación*. La cuarta categoría lo fue, *desempeño*, cuyas sub-categorías fueron, *apoderamiento, reconocimiento y diversidad cultural*. La quinta y última categoría que surgió fue, *liderazgo*, cuyas sub-categorías fueron, *comportamiento del líder recomendado y comportamiento del líder implementado*. La discusión de la investigación estuvo basada en las preguntas de investigación, antes expuestas y la triangulación de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y las categorías, además de la revisión de documentos.

Implicaciones de los hallazgos del estudio

Los hallazgos de este estudio tienen varias implicaciones para las organizaciones y como estas, deben liderar un proceso de cambio de administración o cualquier otro cambio relacionado a la organización y sus componentes. Primeramente, esta investigación tiene una implicación grande para los psicólogos en la rama industrial/organizacional y profesionales en el área organizacional, ya que los hallazgos demuestran la necesidad de implementar guías efectivas para liderar procesos de cambio a nivel organizacional. Dan énfasis a la importancia del rol de los líderes en un proceso como éste y como estos deben considerar a los empleados y sus necesidades individuales para lograr una transición de éxito (González Mendez & Martínez-Lugo, 2007). También el hecho de que no todos los modelos de cambio son procesables para todas las organizaciones (Larson, 2007). Por ende, las organizaciones deben estudiar y analizar más a fondo sus necesidades, antes de adoptar una estrategia en particular (Robbins, 2004). Además, el hecho de que se les ofrece una visión más amplia de este proceso, siendo una investigación cualitativa sobre el proceso de adaptación en la implementación de un cambio de administración en una agencia pública de Puerto Rico. Actualmente no se encontró ningún estudio cualitativo en referencia a este tema en Puerto Rico. En segundo lugar, a los líderes que dirigen nuestras organizaciones, ya que los hallazgos de este estudio demuestran que no siempre lo que está establecido, es lo que esta correcto o es necesario para que la organización alcance sus metas (Bovey y Hede, 2001). Además que es de suma importancia que se realicen revisiones periódicas a las leyes y reglamentaciones que dirigen los procesos de cambio en las agencias públicas de Puerto Rico. Ya que queda evidenciado que lo que funcionaba hace veinte años atrás, no necesariamente sea efectivo actualmente. Se debe tomar en consideración los cambios culturales externos e internos a la organización (Stockdale & Crosby, 2005). En tercer lugar a los empleados que forman las organizaciones, ya que estos deben ser considerados para llevar a cabo un proceso tan importante como el cambio de administración. Estos son el cuerpo de la organización, por ende sus actitudes, situaciones particulares y necesidades deben ser tomadas en consideración para llevar a cabo un proceso como este. Si ellos no están satisfechos, su motivación disminuye y por consecuencia el desempeño se afecta (Raineri, 2003). De ellos depende de que la organización se mantenga competitiva y a la vanguardia en los procesos y técnicas, para sobrevivir a un mundo tan globalizado y cambiante como este. Finalmente, a las diferentes agencias gubernamentales al brindar en detalle el sentir de un grupo de empleados, ante las estrategias, reglamentaciones y leyes que se utilizan actualmente para el manejo del cambio de administración y como esto afecta a los empleados y líderes que la componen.

Limitaciones

Este estudio tiene como limitación el hecho de que sólo se pudo investigar una sola agencia pública por lo difícil que es el acceso a éstas. Además, que por la entrevista no haber sido en el lugar de trabajo, los participantes tenían un tiempo preciso y determinado para poder realizar las mismas. Esto pudo haber causado que omitieran información que pudo ser relevante para la investigación. Aunque cabe destacar que los participantes mostraron una gran apertura al tema y las entrevistas, a pesar del tiempo que tenían, fluyeron de forma efectiva.

Recomendaciones generales

El análisis de los hallazgos de este estudio, provee para ofrecer las siguientes recomendaciones:

- 1) Los líderes deben visualizar la situación sistémicamente, entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del “sistema” objeto del cambio, con el propósito de crear estrategias efectivas hacia el logro de metas.
- 2) Reconocer que la resistencia es una reacción natural, predecible y humana que puede ser trabajada con procesos y estrategias dirigidas a este particular, como lo son: adiestramientos y “coaching” entre pares.
- 3) Considerar las necesidades particulares de los empleados y las diferencias socio-demográficas que existen entre ellos para lograr establecer un proceso de cambio de administración efectivo, a través de estrategias de comunicación y capacitación efectivas. Estas pueden ser formales (reuniones, adiestramientos, talleres) o informales (actividades extracurriculares, dinámicas, reuniones individuales).
- 4) Se debe crear mejores estrategias de comunicación, como los son; reuniones periódicas en grupos pequeños o individuales, panfletos informativos, cartas, memos, correos electrónicos, entre otros, para disminuir la brecha que existe entre la alta esfera y los empleados que componen la organización.
- 5) Las emociones de los empleados deben ser atendidas a tiempo para evitar que llegue a un nivel que afecte a todos los componentes de la organización y por ende al proceso adaptativo del cambio por establecer. Los líderes deben conocer a su población y considerar la diversidad Socio-demográfica que existe en ella, haciendo los acomodos y ajustes necesarios para el bienestar de estos.
- 6) Crear un Sistema de Reconocimiento hacia los miembros de la agencia gubernamental, dirigidos a motivar y crear un mejor ambiente de trabajo. Estos no tienen que ser costosos, por ejemplo: empleado del mes, mejor productividad o desempeño, cooperativismo, cumpleaños, entre otros.
- 7) De igual manera, las organizaciones deben considerar los cambios que estén ocurriendo de forma externa e interna a la organización, ya que estos definen el contexto histórico en cual la organización está inmersa. Esto es de suma importancia porque la organización debe mantenerse a la vanguardia de los cambios a través de nuevas estrategias, procesos y técnicas. Esto con el propósito de poder crecer y desarrollarse a nivel competitivo.
- 8) Las reglamentaciones, políticas institucionales y leyes deben ser revisadas periódicamente y deben estar atadas al contexto histórico en el que se encuentra la organización en la actualidad.

Además, dichos cambios deben ser comunicados y discutidos en grupos pequeños para mejor receptividad de los miembros y aclarar dudas en referencia a este particular.

Recomendaciones para futuras investigaciones

- 1) Que los profesionales en el área organizacional, Recursos Humanos y psicólogos industrial/organizacional, tomen en consideración realizar otros estudios que involucren tanto las organizaciones públicas y privadas y hacer un estudio comparativo para analizar el proceso en diferentes escenarios.
- 2) Se recomienda realizar más estudios cualitativos en el área de psicología industrial/organizacional para conocer más a fondo los diferentes procesos, estrategias y componentes que forman una organización. Actualmente, la mayoría de los estudios sobre el cambio organizacional son de índole cuantitativo, donde son utilizados modelos existentes, al igual que pruebas existentes para analizar el proceso. Esto ha provocado que existan muchos estudios trillados en referencia al tema y usualmente no aportan nada nuevo en las investigaciones.
- 3) Se recomienda utilizar más estrategias de recopilación de datos para obtener una visión más amplia del proceso y un amplio esquema de los hallazgos.

Referencias

- APPR (2010) Publication Manual of the American Psychological Association. Washington DC (APA); 6th edition
- Ackerman, L.S. (2002), Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organization. *Organizational Development Practitioner*, p. 1-8.
- Bartunek, J. M.; Greenberg, D. N. y Davidson, B. (2007). Consistent and inconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 457-478.
- Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.
- Chenhall, R.H. & Euske, K.J (2006) The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations & Society*, vol.32 Issue 7/8, 601-637, 37 p.
- Desai, D. (2008) Role of a Context and Intra-Organizational dynamics in Customer Relationship Management Change. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 26, 24 – 35.
- Denzin, N. K & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: *The discipline and practice of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gonzales Méndez, E & Martínez-Lugo M. PhD; Director UCA (2007). Disertación: Administración de Cambios Organizacionales: Un estudio descriptivo.
- Hidalgo, D. (2006). El cambio de la cultura Organizacional. Recuperado el 22 de febrero de 2007 en: http://www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional
- Larson, J.A. (2007). Using Conceptual Learning Maps and Structured Dialogue to Facilitate Change at a Large Health System. *Organizational Development Journal*, Vol. 25, 23-28.
- Lucca Irizarry, N & Berríos Rivera, R. (2009) Investigación Cualitativa Fundamentos, diseños y estrategias. *Segunda Edición*. Publicaciones SM, Inc.
- Maldonado, I, Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia. Introdutores del cambio organizacional. *Investigación Postgrado*. Vol 2, No. 2, 231 -248.
- Martínez, J.I., Esperanza, J.P. & Torre, J. (2005) Organizational change among emerging Latin Americans Firms. *Management Research*, Vol. 3, Number 3 173-188.
- Piderit, S. K. (2001). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Raineri, A (2003) Creencias y cambio organizacional en los sectores públicos y privadas. *Revista de psicología organizacional*. Vol 8, 113-127.

Robbins, S. (2004). *Administración. Teoría y Práctica*. Cuarta edición. Prentice Hall. Recuperado el 20 de febrero de 2007 en:
http://www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Decima Edicion.

Sidelski, D. & Guido, B. (2003) *Modelo Transteórico del cambio* (James Prochaska y Di Clemente) Recuperado el 20 de febrero de 2007 en:
<http://www.practicaintegral.com.ar/cuad%204/prochas%20w%201.htm>

Stockdale, M.S., Crosby, F.J. (2005) *The psychology and management of workplace diversity*.