

**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO, CALIDAD TOTAL**  
**Ensayo Expositivo**

**PRESENTADO POR:**  
**YUDDY ALEJANDRA BARBOSA CASTILLO**  
**CÓDIGO: 0104635**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CONTROL INTERNO Y AUDITORIA**  
**Bogotá, D.C.**  
**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CAPITULO 1 CAMBIO</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>6</b>
2.1.1	Liderar el cambio.....	6
2.1.2	Generar la convicción de necesidad del cambio.....	6
2.1.3	Dar forma a una visión.....	7
2.1.4	Obtener el compromiso del equipo.....	7
2.1.5	Monitorizar el progreso.....	8
2.1.6	Asegurar la continuidad del cambio.....	8
<b>3</b>	<b>CAPITULO II - LA AUDITORIA</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>AUDITORIA OPERACIONAL</b> .....	<b>9</b>
3.1.1	Objetivo.....	10
<b>3.2</b>	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>10</b>
3.2.1	Objetivos.....	10
<b>3.3</b>	<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>CAPITULO III - EVALUACIÓN GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE CONTROL DE PÉRDIDAS</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>21</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

La dirección de las organizaciones debe tener las capacidades y requerimientos necesarios para llevar a cabo una gestión de cambio acertada, que permita dar respuesta a todas aquellas transformaciones que ha mantenido la sociedad a lo largo del tiempo (Tippelt & Amorós, 2005) (Negrete Jiménez, 2012).

Entendiendo el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Waissbluth, 2012) (Malott, 2001).

Con el ánimo de ajustarse y mejorar continuamente, las organizaciones han aplicado mecanismos que les permiten medirse a sí mismas y evaluar sus procesos, considerando la gestión como ese camino que se sigue para asegurar el cumplimiento de objetivos; uno de estos mecanismos es la auditoría (Franklin, 2007).

Los mecanismos de evaluación en el ámbito empresarial permiten enfrentar los frecuentes retos a los que debe someterse la organización y gracias a las funciones básicas de la administración de empresas como la planificación, organización, dirección, ejecución y control, es posible la implementación de los cambios que se requieren para dar respuesta a sus clientes internos y externos (García Rubiano, Gómez Navarro, & Londoño, 2009) (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

En este trabajo se propone presentar la interacción de recursos humanos con el área de producción en la administración del personal como clave para la planeación y desarrollo del cambio organizacional a modo de estrategia que viene desde la cultura organizacional, buscando su flexibilidad y adaptación al cambio acompañados del control interno y auditoría para engranar las intervenciones que

se requieran durante esta etapa, teniendo en cuenta las teorías que se han desarrollado sobre el tema.

## 2 CAPITULO 1 CAMBIO

“El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones” (Maisch & Tarazona, 2000). Se puede decir que el cambio es esencial en el desarrollo de la sociedad y del hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, se requiere de un proceso de adaptación para asimilarlo y no sufrir trastornos por ello. Los cambios son causados por la interacción de fuerzas que pueden clasificarse en:

**Endógenas:** son aquellas que provienen del interior de la organización.

**Exógenas:** son aquellas que surgen del exterior de la organización, generando la necesidad de cambios de orden interno.

Por lo anterior en caso de que se presente el cambio en aspectos como la estructura, personas, tareas y tecnologías siempre afectará a los demás.

Algunos artículos de la web refieren que “aunque en una organización estos elementos estén aparentemente bien definidos, hay una serie de factores externos que pueden afectarlos. Esta influencia de los factores externos, se debe a que las empresas como sistemas abiertos que son, están siempre “a merced” de los cambios del medio.

Según Stoner (1995), las tres razones principales por las cuales las empresas emprenden programas de cambio, las cuales son:

- ✓ Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización.
- ✓ Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
- ✓ La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

La evaluación de estas razones al interior de la empresa en su etapa de planeación permitirá estar preparado o por lo menos tener contemplada la

probabilidad de este cambio generando estrategias de adaptación y evolución hacia el cambio de manera progresiva sin generar “caos” en sus procesos”.

## **2.1 GESTIÓN DEL CAMBIO**

Es el proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas involucradas sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados. Las principales etapas por las que todo proceso de cambio debe gestionar con éxito se presentan a continuación:

### **2.1.1 Liderar el cambio**

El equipo directivo juega un papel importante como ejemplo de liderazgo para que cualquier proceso de cambio tenga éxito. Un verdadero líder del cambio debe ser una persona con autoridad formal que pueda tomar decisiones hacia el cambio, debe tener independencia para la asignación de los recursos, con el fin de que su equipo de trabajo pueda respaldarlo ante las iniciativas que surjan durante este desarrollo. Debe demostrar constantemente su compromiso, respaldo a su grupo y tener la fortaleza de cuestionar la situación actual y defender con pasión y energía la necesidad de cambiar la organización. (Cideal, 2015) (González & G, 2015) (Negrete Jiménez, 2012).

### **2.1.2 Generar la convicción de necesidad del cambio**

Se debe tener claro el aspecto a cambiar para transmitir con convicción de que es un cambio necesario y disminuir la resistencia al mismo. Es vital dar respuesta a esa resistencia exponiendo la lógica que existe detrás del cambio a realizar, por lo cual el utilizar técnicas estructuradas de análisis de la situación actual y de las oportunidades y amenazas que se aproximan contribuye a que se entienda la necesidad de esta innovación. Es conveniente presentar a todos los

niveles de la organización, cuál es la necesidad de cambiar, adicional a que apunte al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y así generar un impacto positivo, todos deben entender qué transformación genera el cambio en sus procesos promoviendo a la participación de todos y a la creación de una visión conocida y compartida por todas las personas que integran la organización.

### **2.1.3 *Dar forma a una visión***

La visión brindará una perspectiva clara de la situación a la que se quiere llegar al final del proceso de cambio. Deberá ser una visión que proyecte como va a ser cada etapa, desde la situación que se tiene hoy hasta la del mañana, fomentándola de forma positiva, como crecimiento mutuo, presentando los retos que se quieren superar y enfocando en los destinatarios las actividades de la entidad. El integrar los valores de la organización a la visión y de los beneficios que se adquieren será fundamental para conseguir la movilización de las personas hacia el cambio. La visión debe ser presentada con los beneficios que generara a nivel personal como a nivel organizativo y así las personas puedan iniciar el camino del cambio con rapidez.

### **2.1.4 *Obtener el compromiso del equipo***

La forma más eficiente de gestionar y llegar al éxito en el cambio es garantizar la participación comprometida del equipo. Es fundamental que la mayor parte de los miembros de la organización apoyen el proceso, primordialmente aquellos que estén en puestos clave que impacten significativamente en el proyecto. Por lo cual hay que tener estrategias de identificación oportuna de posibles resistencias para generar planes de choque desarrollando actividades de socialización del proyecto para que entre todos generen ideas y se involucren conscientemente, desarrollar procesos de capacitación, de negociación y escucha con el fin de generar soluciones alternativas y que esa resistencia negativa cambie

de posición. Hay que entender cuál es la posición que genera la oposición e intervenir de manera oportuna.

La situación opuesta es que el cambio sea recibido de manera positiva y por lo general la actitud es de compromiso y colaboración hacia el proyecto.

### **2.1.5 Monitorizar el progreso**

El seguimiento continuo del proyecto durante todas sus fases da la oportunidad de intervenir a tiempo y corregir aquellos factores que pueden desviar el objetivo del mismo. La monitorización se basa en el definir los “pocos vitales” del ciclo de vida en el logro del proyecto de cambio y en poder registrar los resultados obtenidos, comparando lo esperado versus el resultado de esos “pocos vitales”. Este monitoreo contribuye a incrementar la motivación cada vez que se cumpla la meta parcial o a reforzar el proceso que requiera intervención para alcanzarla.

Para que un sistema de monitoreo sea eficaz debe cumplir con las siguientes condiciones: que sea completo y preciso, visible y comprensible por todos, eficiente en costes y tiempo de elaboración, y enfocado a medir pocas variables, pero relevantes, que tengan influencia directa sobre el devenir del proceso de cambio.

### **2.1.6 Asegurar la continuidad del cambio**

Se puede reforzar la permanencia del cambio conseguido a través de actividades como:

- ✓ La celebración temprana y pública de éxitos.
- ✓ Manteniendo el nivel de entusiasmo y compromiso individual en el equipo.
- ✓ Manteniendo los recursos necesarios centrados en el proyecto.
- ✓ Integrando el proceso con otras actividades organizativas.



- ✓ Evaluando las consecuencias del mismo (positivas o negativas) en el conjunto de actividades de la organización.
- ✓ Compartiendo lo aprendido en el proceso de cambio con el resto de la organización.
- ✓ Identificando los líderes del cambio y utilizando su capacidad en otros procesos de cambio u otros proyectos.
- ✓ Adaptando los sistemas e infraestructuras a la nueva situación tras el cambio (formación, medición de resultados, compensación, comunicación, organigrama, sistemas informático, entre otros).

### **3 CAPITULO II - LA AUDITORIA**

La auditoría es una actividad de carácter gerencial que se enfoca en el seguimiento y evaluación de los objetivos establecidos para los procesos de la empresa con el fin de identificar oportunidad de mejora y evitar pérdidas o reprocesos buscando la mejora continua. Esta puede ser realizada por personal interno y/o externo con el fin de tener varios puntos de vista y no sesgar los hallazgos en busca de que sea lo más real posible para orientar las acciones correctivas y/o preventivas a las causas raíces.

Existen varias clases de auditorías tales como la financiera, operativa, operacional, interna, informática, externa, de gestión, administrativa, de cumplimiento, entre otras; para efecto práctico del trabajo se contemplará la auditoria operacional, administrativa y de gestión, las cuales se describen así:

#### **3.1 AUDITORIA OPERACIONAL**

Es una auditoría que se realiza metódicamente en cada uno de los procesos de la empresa, considerando que los objetivos específicos de cada uno interaccionan para lograr el cumplimiento de las metas generales de la empresa. Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional como

una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

### **3.1.1 Objetivo**

Determinar si los controles internos de la empresa, como las políticas y procedimientos, son suficientes para producir un nivel óptimo de eficiencia y eficacia. Esto es fundamental para las empresas, ya que la falta de eficiencia y eficacia por lo general se traduce en un menor número de ventas o en el aumento de los costos operacionales, lo que a veces significa la incapacidad de la empresa para competir y mantenerse en el negocio.

## **3.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Es la evaluación al detalle del proceso administrativo de una empresa, en la que se busca evaluar el nivel de desempeño de la misma revisando su gestión en la planeación, producción, personal y los obstáculos que se presentan en la práctica de las mismas para generar intervenciones oportunas.

### **3.2.1 Objetivos**

Se puede decir que existen varias teorías sobre los objetivos de la auditoría administrativa, al basarse en conceptos de autores como Franklin, F (2007, pág. 13), (Cervantes Abreu S.1986), entre otros, se puede concluir que el objetivo es:

Apoyar a la dirección a diagnosticar e intervenir de manera oportuna aquellas debilidades a nivel administrativo de los procesos contribuyendo a hacerlos más eficaces basándose en la identificación y gestión de sus causas raíces.

### 3.3 AUDITORIA DE GESTIÓN

Es aquella que evalúa el desempeño de una o todas las áreas de la empresa para examinar de forma detallada el cumplimiento de la normatividad general y específica, enfocadas al logro de los objetivos de acuerdo a su estructura organizativa. Requiere la participación de forma individual de los empleados de la empresa para verificar su interacción y compromiso en el cumplimiento de las metas, teniendo claro cuál es su papel en la consecución de las mismas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los objetivos de los diferentes tipos de auditorías presentados.

**Tabla 1 Objetivos de acuerdo con el tipo de auditoría**

<b>Auditoría Operacional</b>	<b>Auditoría Administrativa</b>	<b>Auditoría de gestión</b>
<b>En común:</b> Identificar oportunamente las deficiencias e irregularidades que se puedan presentar en la empresa.		
Determinar si los controles internos de la empresa, como las políticas y procedimientos, son suficientes para producir un nivel óptimo de eficiencia y eficacia.	Apoyar a la dirección a diagnosticar e intervenir de manera oportuna aquellas debilidades a nivel administrativo de los procesos contribuyendo a hacerlos más eficaces basándose en la identificación y gestión de sus causas raíces.	Evaluar los procesos con la identificación de las causas inmediatas y raíces de las deficiencias que se presenten en los mismos, generando intervención y correcciones, según el impacto que esta puede llegar a generar en la rentabilidad y estabilidad de la empresa.

Fuente: El autor

## 4 CAPITULO III - EVALUACIÓN GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE CONTROL DE PÉRDIDAS

De acuerdo a lo expresado en los capítulos anteriores se puede tener de una forma más clara que la interacción de la auditoria en la gestión del cambio

presenta un papel fundamental para lograr de manera sistemática la transformación de una cultura organizacional rígida a una cultura adaptable a la innovación que se establezca una vez los procesos sujetos a cambio estén normalizados.

“Los cambios en el entorno externo generan un ajuste en los procesos o condiciones inherentes a la organización y su gente afectando los resultados de la empresa – Malott (2001), Almenakis y Bedeian (1999), citados por Negrete (2004)”.

Hoy en día el entorno está en constante evolución lo que orienta a las organizaciones a evolucionar con este para no quedarse en el olvido. Debido a estos cambios las organizaciones buscan disminuir al máximo el impacto que este pueda causar en sus procesos vistos desde el punto de ingeniería basándose en el método de las 5”M”: Máquinas, Materia Prima, Mano de Obra (personal), Método y Medio Ambiente y que durante su transformación hacia el crecimiento financiero se eviten pérdidas en Personas, Equipos, Materiales y Ambiente creando un sistema de gestión integral para el control de cambios basado en la gestión de control de pérdidas del sistema.

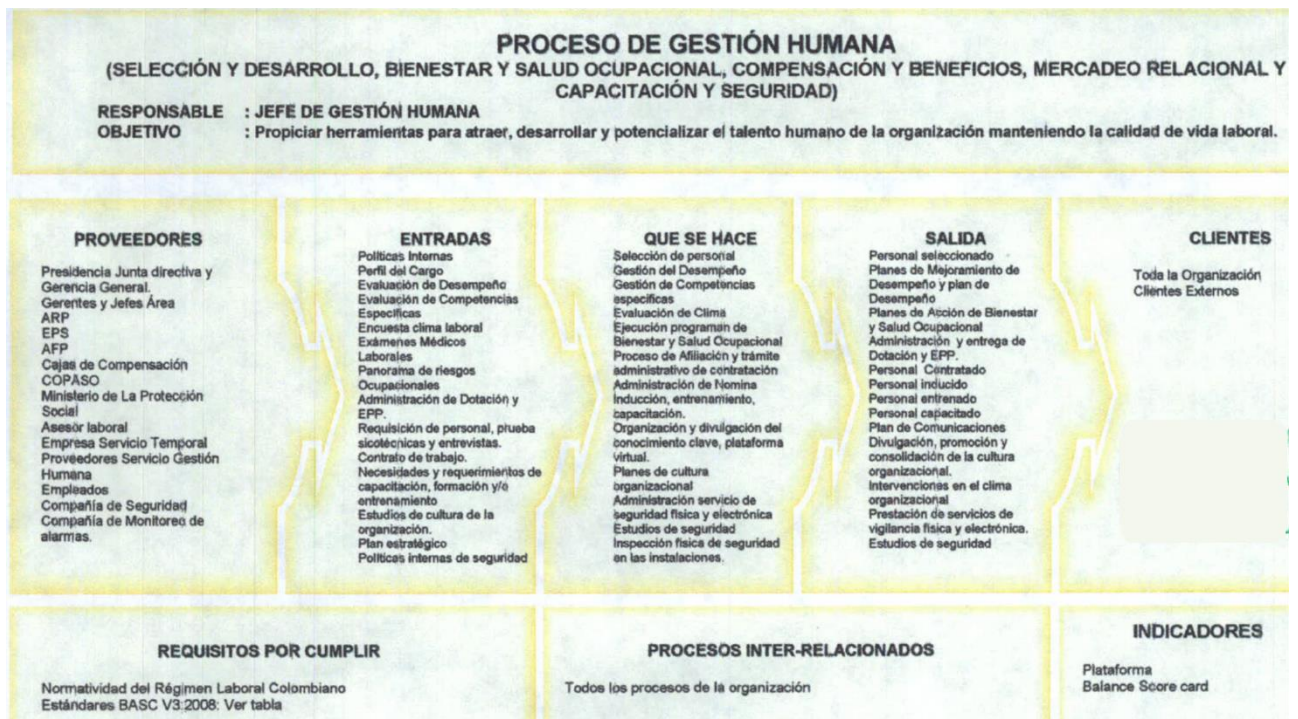
A continuación se presenta un ejemplo del mapa de procesos de 2 áreas que impactan directamente con la administración del personal de una compañía, tales como gestión humana y producción: Gráfico 1 y Gráfico 2.

**Gráfico 1.**



Manual de Calidad Laboratorio Farmacéutico.

Gráfico 2.



Manual de Calidad Laboratorio Farmacéutico.

De los gráficos anteriores se puede deducir que sus objetivos son:

### Gestión humana

“Propiciar herramientas para atraer, desarrollar y potencializar el talento humano de la organización manteniendo la calidad de vida laboral”.

### Producción

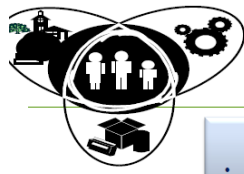
“Cumplir con el programa de planeación. Disminuir el número de faltantes por unidad de negocio”.

En términos generales gestión humana provee y mantiene el recurso humano que requiere producción para cumplir con el programa de planeación y dar el rendimiento que hace sostenible y competitiva la empresa en el mercado.

Sin embargo dado lo anterior ante un cambio que se llegase a presentar por incremento de rendimientos en la producción, cambio de tecnologías, entre otros no se identifica una interacción entre los dos procesos para evaluar en que puede llegar a impactar este cambio y generar posibles pérdidas en PEMA (Personas, Equipos, Materiales y Ambiente), según lo podemos observar en las ilustraciones de los Gráfico 3 y 4:



Gráfico 3. Manual de gestión de pérdida DNV Business Assurance



## EXPOSICIONES

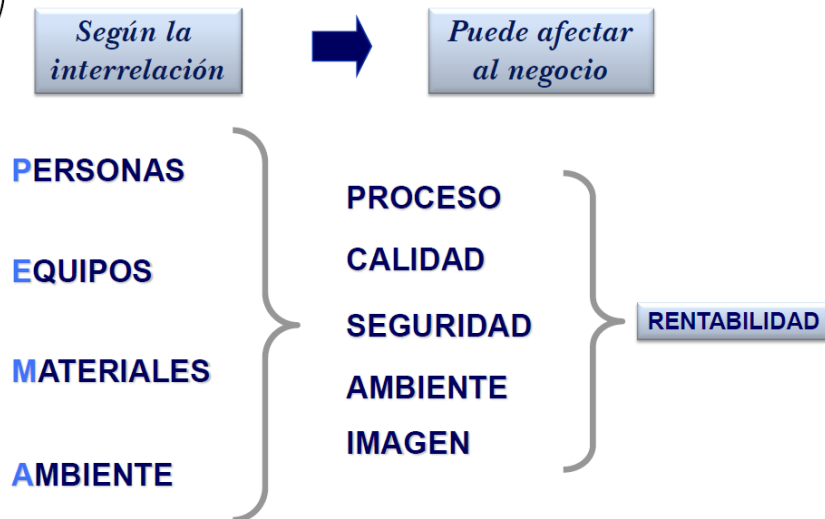


Gráfico 4. Manual de gestión de pérdida DNV Business Assurance

Teniendo en cuenta estos conceptos al integrar el control interno y la auditoría podemos establecer un sistema de gestión que evalúe las etapas de todo el ciclo de gestión del cambio desde la concepción de la necesidad hasta su implementación final.

En el proceso de auditoría del sistema de gestión se busca identificar las oportunidades de mejora que resultan de una no adecuada implementación del cambio según las etapas nombradas en el título 2 Capítulo 1 subtítulo 2.1.

Para disminuir la resistencia al cambio por parte de los colaboradores se deben contemplar los siguientes aspectos previos al cambio, según Kurt Lewin (1951):

- ✓ Informar y preparar al equipo de trabajo con anterioridad para evitar resistencia o negativa al mismo.
- ✓ Considerar que los colaboradores requieren tiempo para asimilar el cambio, entenderlo, adaptarse y comportarse como aliado estratégico.
- ✓ Presentar objetivos claros, medibles y cuantificables en términos de resultados y de impacto para motivar al grupo.

- ✓ Retroalimentar en cada etapa del proceso a los colaboradores en todas las fases del cambio para generar mayor compromiso.
- ✓ Ser claros y transparentes en el proceso en dado caso que se requiera tomar decisiones radicales por el cambio no llegasen a generar lesiones a los colaboradores.

Dado lo anterior cada vez que se genera un cambio sin evaluación “auditoria” en cada una de sus fases, se generan pérdidas que llevan a la investigación y evaluación de las mismas con el fin de disminuir la probabilidad de su nueva ocurrencia y en caso dado que su severidad sea menor con la generación de controles oportunos, según gráfico 5.



Gráfico 5. Modelo de Causas y Gestión - Manual de gestión de pérdida DNV Business Assurance.

En el gráfico anterior podemos identificar que en las bases de intervención del sistema de gestión están los programas y procedimientos que van acompañados de la sincronización de las áreas de recursos humanos y producción para garantizar que el proceso de cambio sea efectivo disminuyendo la probabilidad de pérdida durante el mismo.



La capacitación es el factor éxito en la adaptación y aprendizaje continuo puesto que el desarrollo tecnológico no resultaría efectivo si no se acompaña del crecimiento intelectual y cultural, según lo plantean Garay y Gimenez (2009).

“Los cambios siempre entrañan una serie de riesgos” , justamente los producidos por la resistencia al cambio que denotan por parte del colaborador, temor, falta de competencia, falta de visión hacia lo favorable, celos profesionales por posibles beneficios, desmotivación e inclusive sentimientos negativos hacia quienes realizan el proceso de cambio. Para superar todo esto se tienen en cuenta tres elementos fundamentales, la Información y comunicación directa con los afectados y aplicar políticas destinadas a implicar a los empleados, incentivos.

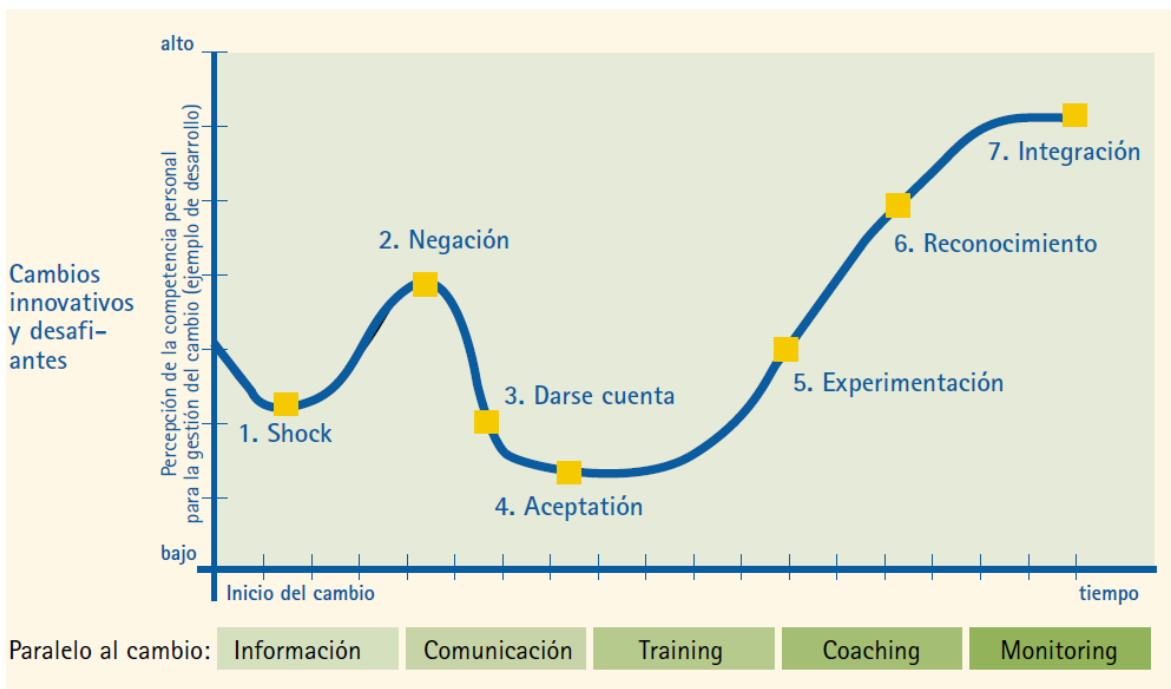


Gráfico 6. Evolución de un proceso de cambio. Gestión del cambio y la innovación: un reto en las organizaciones modernas: Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung.

De acuerdo al gráfico 6, se puede observar el comportamiento de los colaboradores al enfrentar el cambio desde la concepción del mismo hasta su integración total, sin una cultura organizacional que vaya en pro del cambio que admita y fomente el debate para participación de todos en la planeación y

desarrollo, puede llegar a convertirse en un obstáculo para la innovación y crecimiento de la empresa. El control interno y la auditoría en cada una de estas fases en el proceso productivo y de gestión humana contribuyen a disminuir los sesgos y resistencias de adaptación al cambio.

## 5 CONCLUSIONES

Se puede concluir que los impactos sobre la no planeación y preparación al cambio conllevan a problemas en el ambiente laboral e incertidumbre frente a la continuidad de la empresa, puesto que el recurso humano debe participar desde su concepción para que sea sistemática su adaptación, desde una administración adecuada de este recurso en la gestión del cambio, logramos la calidad total de los procesos, dado que incrementan rendimientos, reducen tensión en el clima organizacional y mejora la participación de los equipos.

Con la socialización y transmisión del conocimiento, la medición permanente del impacto de la retroalimentación, se logra involucrar a los líderes al logro de las metas del área interactuando con su capital humano, puesto que es el que conoce las competencias de su grupo y es quien garantiza la efectividad del proceso.

Es importante tener en cuenta el papel participativo que tiene el factor humano como determinante, acertado y receptor del impacto del cambio en la organización.

Para dar un contexto general al trabajo anterior se concluye que en todo proceso de cambio se requiere una sensibilización previa y desarrollar planes de capacitación y competencias del personal, involucrando a todos los niveles de la organización, socializando el propósito del mismo y realizando una medición permanente del impacto que se vaya generando en esta transformación.

Hoy en día pueden existir muchas organizaciones en las que no hay un trabajo en equipo e interacción entre las áreas de gestión humana y de producción dado que no se han tomado la tarea de evaluar a parte de sus objetivos estratégicos la evolución hacia la innovación como base de la cultura organizacional, el control interno se desvía a la garantía de la calidad del producto, perdiendo en su trayectoria el sentido de pertenencia y calidad de desempeño de su principal capital “el recurso humano”.

Considerando que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo, con respecto a la motivación y a los factores que generan la resistencia al cambio, es importante que las organizaciones tengan claro su diagnóstico de clima organizacional en el que se evalúe la adaptación al cambio, los canales de comunicación interna y el tipo de liderazgo.

## 6 REFERENCIAS

- Amoros, A., & Tippelt, R. (2005). *Gestión del cambio y la innovación: un reto en las organizaciones modernas*. Alemania. ISBN 3-937235-52-3.
- Cideal. (2015). Obtenido de Gestión del cambio: Disponible en: <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/92>
- Franklin, E. B. (2007). Auditoria Administrativa: Gestión estratégica del cambio. Mexico: Pearson Prentice Hall. ISBN10:970-26-0784-1 . Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=Cg7So8EZjllC&pg=PA288&lpg=PA288&dq=Auditoria+Administrativa:+Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+cambio&source=bl&ots=U\\_8pGI2NGA&sig=95jUBkyWdmo99HeJ9qnym3KJWQc&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZsaKdyqDJAhWCRIyK](https://books.google.com.co/books?id=Cg7So8EZjllC&pg=PA288&lpg=PA288&dq=Auditoria+Administrativa:+Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+cambio&source=bl&ots=U_8pGI2NGA&sig=95jUBkyWdmo99HeJ9qnym3KJWQc&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZsaKdyqDJAhWCRIyK)
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, G. P., & Londoño, O. P. (Enero de 2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA* , 5(1), pp 141-159. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: [http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc\\_pdf/diversitas\\_9/vol.5no.1/articulo\\_11.pdf](http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_9/vol.5no.1/articulo_11.pdf)
- González, L., & G, P. (2008). *Fases del Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: Disponible en: <http://dip.una.edu.ve/man/desarrollo/paginas/Lectura%209.pdf>
- León Toirac, R. (2003). *Gestiopolis*. Obtenido de El cambio y la gestión del cambio organizacional: Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-cambio-y-la-gestion-del-cambio-organizacional/>

Maisch, E., & Tarazona, S. (01 de 2000). Trayectoria del cambio: De lo social a lo personal. *Perú Laboral, Año 6(47)*. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en:<http://www.amauta-international.com/TrayectoriaCambio.htm>

Malott, M. E. (2001). Paradoja de cambio organizacional. México: Editorial Trillas. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80535113.pdf>

Margulies, N. y. (1989). El cambio organizacional. "Técnicas y aplicaciones". En *Citado por Alemán, Daniela y Böhr, Raul en Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado* (2 Edición ed.). México: Trillas. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n2/v2n2a2.pdf>

Negrete Jiménez, C. (09 de 2012). *La dinámica del líder en el proceso del cambio organizacional*. Obtenido de Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj2.html>

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. (E. ESPAÑA, Ed.) *Suma de Negocios, 5(11)*, 39-48. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S2215910X14700187/1-s2.0-S2215910X14700187-main.pdf?\\_tid=76072b88-9002-11e5-99ad-00000aacb35f&acdnat=1448077774\\_fc4fe4785287a8733902c9b1b69f2381](http://ac.els-cdn.com/S2215910X14700187/1-s2.0-S2215910X14700187-main.pdf?_tid=76072b88-9002-11e5-99ad-00000aacb35f&acdnat=1448077774_fc4fe4785287a8733902c9b1b69f2381)

Redondo Durán, R., Llopart Perez, X., & Dunia, D. (1996). *Auditoria de Gestión*. Obtenido de Universidad de Barcelona, España: Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

Rodríguez Valencia, J. (1999). *El sistema de planeación. Documento de tutorias.* Obtenido de Introducción a la administración con enfoque de sistemas.: Disponible en:[http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez\\_Valencia.pdf](http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez_Valencia.pdf)

Stoner, J. F., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administracion = Management.* Prentice Hall. ISNS 0135497833.

Tippelt, R., & Amorós, A. (2005). *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas.* Alemania: Capacity Building international. ISBN: 3-937235-52-3. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Gesti%C3%B3n%20cambio%20e%20innovaci%C3%B3n.pdf>

Waissbluth, M. (11 de 2012). *Gestion del cambio en programas y proyectos.* Chile. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Disponible en: <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2012/12/Gestion-del-cambio-en-programas-y-proyectos-Mario-Waissbluth.pdf>

Warner Burke, W. (19 de 11 de 2015). *El desarrollo organizacional como proceso del cambio.* Obtenido de Educar Chile: Disponible en: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001\\_File\\_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf)