

ARTÍCULO ORIGINAL

Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima

RESUMEN

La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha sido una de las mayores crisis de la historia de la humanidad, generando transformaciones sin precedentes que han requerido el amplio desarrollo de las capacidades de adaptabilidad y flexibilidad en todos los ámbitos. Las organizaciones a nivel mundial debieron cambiar para responder a los nuevos retos del entorno y permanecer vigentes en el mercado. Por ello, es necesario que las organizaciones y las personas que las integran estén preparadas para ejecutar los procesos de transformación, en especial, los gestores, cuyas actitudes frente al cambio pueden definir el éxito o el fracaso de dichos procesos, al influir directamente en la motivación y la participación de los trabajadores. El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y la cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. La investigación realizada fue de tipo no experimental, el diseño fue de tipo transversal, correlacional-causal. La muestra estuvo constituida por 25 gestores de primera y segunda línea de la gerencia general de la organización. Los resultados de la investigación determinaron que la resistencia al cambio no se relaciona con la cultura organizacional.

Palabras Clave: Resistencia al cambio; cultura organizacional; gestores; consumo masivo.

Ariana Vanessa Pacheco Lenti

ariana.pacheco@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2210-5642>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú

Presentado: 02/08/2022 - Aceptado: 04/12/2022 - Publicado: 29/06/2023

INTRODUCCIÓN

La crisis a nivel mundial generada por la pandemia del COVID-19 demostró la importancia de desarrollar las habilidades de adaptación y flexibilidad en todos los ámbitos. Las organizaciones debieron redefinir rápidamente sus objetivos y estrategias, y realizar ajustes para enfrentar un nuevo entorno caracterizado por la incertidumbre y la ambigüedad. Esta situación impactó en la sostenibilidad y continuidad de las organizaciones, y muchas no lograron superar este proceso.

En la organización en estudio se observó la presencia de ciertos factores de resistencia al cambio demostrados por parte de los trabajadores en la manifestación de malestar, ausencia de entusiasmo en la participación de nuevas directrices y la negación ante nuevas formas de pensar y de hacer las cosas, por parte de los trabajadores, pero especialmente de los gestores, lo que hacía presumir que podría existir una cultura organizacional desarrollada en tal sentido.

Cambio organizacional

Todo cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura de la rutina e involucra una separación con el pasado, permitiendo que las cosas sean diferentes (Chiavenato, 2009). El cambio disuelve las rutinas, pone en cuestionamiento los hábitos y revoluciona los criterios de decisión tradicionales (García, 2005). En el ámbito organizacional el cambio implica esfuerzos con el objetivo de obtener logros o mejoras (Martínez *et al.*, 2018), afectando el trabajo esperado de los trabajadores (Newstrom, 2011).

Las evoluciones del mundo actual han generado en las organizaciones la necesidad de transformarse constantemente, requiriendo de un amplio y rápido desarrollo de las capacidades de adaptación y flexibilidad para dar respuesta a los nuevos retos de un entorno altamente competitivo, y así tener la oportunidad de permanecer vigentes en el mercado; ignorar la necesidad de transformarse y persistir en preservar la misma forma de pensar y hacer las cosas conduce al estancamiento y al fracaso (Quirant y Ortega, 2006).

Cambio organizacional y liderazgo

Las actitudes de los líderes determinan en gran medida la motivación y la participación de los trabajadores y el éxito del proceso de cambio; de acuerdo con Damanpour (citado por Rabelo *et al.*, 2004), son los líderes quienes tienen la capacidad y la responsabilidad de impulsar y llevar a cabo la transformación. En consecuencia, es necesario contar con líderes que atraigan a los trabajadores y los inviten a ser parte del cambio; el proceso de cambio tiene mayor probabilidad de éxito si los líderes que lo gestionan hacen visible su confianza en alcanzar los objetivos definidos (García y Forero, 2020).

Actitud frente al cambio

El cambio origina nuevas prácticas, pero para que éstas se incorporen eficazmente es necesario que las personas también se transformen pues, finalmente, es la capacidad de éstas para asumir el cambio e implementarlo en la organización lo que permite que el proceso sea exitoso.

La forma en que las personas se sienten ante un cambio es un factor que determina cómo responderán a él: algunos pueden ignorar el cambio, otros pueden manifestar resistencias, mientras que otros pueden aceptarlo y adaptarse. Por ello, en un proceso de transformación, no se puede esperar el apoyo de todas las personas (Quirant y Ortega, 2006).

Resistencia al cambio

La resistencia es un fenómeno natural ligado a todo proceso de cambio. Se refiere a las conductas que tienen las personas con el objetivo de desacreditar, demorar o impedir la realización de una transformación (Robbins y Coulter, 2014); es la oposición al cambio, manifestada en conductas y acciones que impiden su realización (García, *et al.*, 2011); puede tener efectos desfavorables en la eficiencia y el desempeño de la organización (Oreg, 2003); por tanto, su entendimiento resulta de interés para la gestión empresarial (Boada *et al.*, 2018).

No obstante, lejos de tomar la resistencia al cambio como un problema, es posible utilizarla como una fuente de información debido a que puede basarse en preocupaciones que resultan válidas desde el punto de vista de las

personas involucradas, por lo que se convierte en algo que la organización puede aprovechar para gestionar y mejorar (Boada *et al.*, 2018).

Factores de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una conducta inherente de todas las personas ante situaciones nuevas (Quirant y Ortega, 2006); por ello, para incrementar la efectividad del proceso de transformación, es necesario reconocer los factores que influyen de manera directa en la resistencia; estos factores se pueden agrupar en dos tipos: los factores individuales y los factores organizacionales (Acosta, 2002).

Los factores individuales están ligados a la personalidad del individuo, residen en las características humanas. En primer lugar, el ser humano, de forma natural, experimenta temor a lo que no conoce (Acosta, 2002), porque lo nuevo puede parecer amenazador (Quirant y Ortega, 2006). En segundo lugar, las personas son criaturas de hábitos y están acostumbradas a una forma de relacionarse y actuar (Villegas *et al.*, 2012). En tercer lugar, las personas tienen temor por alguna pérdida personal de estatus, poder, autoridad o beneficios personales (Robbins y Coulter, 2014). En cuarto lugar, las personas experimentan sentimientos de pérdida de control o el sentimiento que el cambio traerá un aumento de órdenes y controles (Quirant y Ortega, 2006).

Los factores organizacionales son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde ocurre el cambio. Pueden ser la falta de confianza en la administración y en los líderes del cambio (Newstrom, 2011); la creencia de que el cambio no representará un beneficio para la organización (Robbins y Coulter, 2014); el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error (López *et al.*, 2013), entre otros posibles. Finalmente, quien se resiste es la persona, de modo que todas las causas están relacionadas con ella, aun cuando algunas no obedezcan propiamente a su personalidad sino a factores externos.

Escala de resistencia al cambio de Oreg (2003)

La necesidad de adaptación de las organizaciones a un entorno que se transforma rápidamente, y

el impacto en el trabajo que las personas deben realizar, hacen que la orientación individual hacia el cambio sea cada vez más relevante. El contexto organizacional actual valora a las personas que están dispuestas y son capaces de incentivar y responder positivamente al cambio; sin embargo, muchas veces las organizaciones que intentan iniciarlo pueden estar dirigidas por personas que se resisten a las transformaciones, impactando en la eficiencia y el desempeño (Oreg, 2003).

La escala de resistencia al cambio fue diseñada para medir el componente de personalidad de la resistencia al cambio (Oreg, 2003). El autor señala que las personas se diferencian unas de otras en su inclinación disposicional interna a resistir o evitar los cambios, a devaluar el cambio en general y a encontrarlo aversivo en diversos contextos y tipos de cambio. Las personas que tienen una alta disposición de resistencia al cambio tienen menos probabilidades de incorporar cambios voluntariamente, y cuando les son impuestos, es más probable que experimenten reacciones emocionales negativas. Estas diferencias pueden predecir las actitudes de las personas hacia las iniciativas de transformación.

El modelo está compuesto por cuatro dimensiones: búsqueda de la rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva (Oreg, 2003). La búsqueda de la rutina se refiere que las personas se sienten cómodas con aquellas actividades y entornos que sean conocidos y estables, la inclinación personal por el apego al hábito y las rutinas, el accionar repetitivo y la dificultad de abandonar la zona de confort (Oreg, 2003). La reacción emocional aborda cómo las personas responden a los cambios impuestos: mientras que algunas se emocionan cuando se encuentran ante un cambio, otras experimentan malestar, ausencia de entusiasmo, incomodidad, estrés y ansiedad (Oreg, 2003). El enfoque a corto plazo plantea que las personas dan excesiva importancia a las dificultades en la ejecución del cambio en vez de resaltar las ventajas que se podrían obtener a largo plazo (Oreg, 2003). La rigidez cognitiva está referida a la baja aceptación de nuevas formas de ver y hacer las cosas; indica una tendencia a aferrarse a los propios puntos de vista y el mantenimiento excesivo de creencias arraigadas (Oreg, 2003).

Cultura organizacional

La cultura organizacional se conceptualiza como la estandarización de patrones básicos compartidos por un grupo, y que funciona bien para ser considerado como la manera apropiada de pensar y sentir (Schein, 2017); abarca los valores, creencias, costumbres, expectativas y forma de actuar que comparten las personas (Aamodt, 2010), convirtiéndose en el cemento que compacta a la organización (Siehl y Martin, citados por Martínez, 2010), uniendo a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar (Chiavenato, 2009). La cultura organizacional está configurada por el personal que la viven y la reproducen (Zimmermann, 2000), expresando la identidad y personalidad de la organización (Chiavenato, 2009), distinguiéndola de todas las demás (Robbins y Coulter, 2014).

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene un efecto relevante, pues se relaciona con los resultados de los trabajadores y de la organización (Gillespie *et al.*, 2008). Respecto a los resultados de los trabajadores, la cultura organizacional los conecta en una misión común, refuerza los hábitos de trabajo positivos y mantiene elevada la productividad al definir las funciones y expectativas entre los miembros con la organización; además, la cultura organizacional influye en la efectividad de los gestores, ya que sus decisiones se ven influenciadas por el entorno en el que se desenvuelven, así como la forma en que planean, organizan, dirigen y controlan (Aamodt, 2010).

Respecto a los resultados de la organización, la cultura puede utilizarse como instrumento de dirección, es decir, como una estrategia dirigida para el desarrollo de los comportamientos que se desean para impulsar el rendimiento hacia el alto desempeño (Zimmermann, 2000). Cuando la cultura está alineada a la estrategia, genera riqueza, con un impacto positivo en ventas, ingresos, cuotas de mercado y satisfacción del cliente, en opinión de Kotter y Heskett (citados por Gillespie *et al.*, 2008).

Por otro lado, la cultura organizacional puede ser un factor de fracaso para la organización, al contener aspectos disfuncionales

que impactan en su eficacia (Robbins y Coulter, 2014), como cuando deja de ser adecuada y se convierte en un obstáculo para la innovación y la mejora continua, condiciones necesarias para responder y adaptarse a los cambios, impactando en el desempeño económico de la organización.

Cultura organizacional y liderazgo

En la gestión empresarial hay una influencia mutua entre cultura organizacional y el liderazgo (Aguilar, 2020). Los estudios e investigaciones sobre liderazgo y cultura organizacional se han realizado en dos vías. En la primera, la cultura determina el tipo de liderazgo que se desarrolla, es bajo esta perspectiva en la que se han realizado la mayor cantidad de investigaciones. En la segunda, el liderazgo es el que determina la cultura, bajo esta perspectiva, el líder es quien origina y transfiere la cultura organizacional, en opinión de Alcover (citado por Aguilar, 2020).

Modelo de Cultura Organizacional de Denison (2004)

Este modelo fue diseñado y desarrollado por Daniel Denison y sus colegas dentro de contextos empresariales (Vesga, 2020), definiendo cuatro dimensiones de la cultura organizacional: adaptabilidad, participación, misión y consistencia. La dimensión de participación aborda la alineación y el compromiso de los trabajadores con la organización, así como el desarrollo de sus capacidades (Vesga, 2020). La dimensión de consistencia se refiere a que las actividades están coordinadas, pues existe una visión compartida e integración interna (Denison y Mishra, 1995). La dimensión de misión indica el propósito y la dirección hacia la cual dirigirse (Vesga, 2020). La dimensión de adaptabilidad implica la capacidad de introducir cambios para responder a las nuevas exigencias del entorno (Martínez, 2010).

Los hallazgos y resultados de los estudios de Denison y sus colegas demostraron la asociación positiva entre la cultura y los resultados de la organización, tales como ventas, desempeño financiero, satisfacción laboral, procesos de innovación, entre otros; estos estudios también consideraron la gestión de la cultura como una competencia administrativa que exige a la alta

dirección determinar cuál es el tipo de cultura más efectiva para su organización y qué cambios podría requerir para que mejore su efectividad (Martínez, 2010).

Cambio organizacional y cultura

Seguir el ritmo dinámico de los cambios y las modificaciones del entorno actual implica un reto de adaptación para las organizaciones, pues se ven afectados los procesos y los procedimientos, y también aspectos más profundos como la cultura organizacional.

En este escenario, el éxito o fracaso de las iniciativas de cambio se determina por las actitudes que asumen las personas para afrontarlas. En los procesos individuales que viven las personas ante un cambio en la organización, la cultura es un antecedente de la disposición general del individuo al cambio o de su resistencia a él (García *et al.*, 2011); el cambio y la resistencia a él están influenciados por la cultura y particularmente, por la forma en que los trabajadores la conciben, en opinión de Ford (citado por García *et al.*, 2011). Por tanto, cualquier cambio en la organización debe estar apoyado por las personas y por la cultura. Sin embargo, a pesar de su importancia, la cultura organizacional no siempre se toma en cuenta durante los procesos de cambio y por ello, no se realiza una intervención directa (Aamodt, 2010), resultando en pérdidas de eficiencia y eficacia, obstaculizando la capacidad de sobrevivir, adaptarse y mantenerse, en opinión de Berger (citado por Valderrama, 2019).

Es así como, la cultura compartida en la organización es uno de los factores más importantes que afectan los procesos de transformación; modificar la cultura es clave para implantar los cambios en la organización; cualquier cambio significa un cambio en la cultura (Acosta, 2002). Consecuentemente, para que los cambios en la organización trasciendan y se conviertan en verdaderos procesos de transformación, se necesita una redefinición de la cultura, siendo fundamental que una organización sepa cómo incluir la cultura en su proceso de cambio. Además, la estrategia para implantar los procesos de transformación en la organización deberá estar enmarcada en una cultura organizacional que predisponga la adopción del cambio, para que las personas reconozcan su necesidad, y se

comprometan a actuar a favor, de acuerdo con Guns (citado por Villamarín *et al.*, 2019).

MÉTODOS

La investigación realizada fue de tipo no experimental, se empleó el diseño de investigación transversal; se utilizó el diseño correlacional-causal. La unidad de análisis fueron los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. La población estuvo integrada por los 25 gestores de primera y segunda línea de la gerencia general de una empresa de consumo de Lima. Para recoger la información de cada variable se utilizó un cuestionario de cuarenta y seis preguntas.

RESULTADOS

Para contrastar la hipótesis general se empleó el coeficiente Rho de Spearman, el cual resultó igual a 0.603, evidenciando que la resistencia al cambio no se relaciona con la cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima, en el año 2021, por tanto, se acepta la hipótesis nula (ver Tabla 1).

Tabla 1
Correlación entre Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional

		Porcentaje
Resistencia al Cambio	Coeficiente de correlación	-,109
	Sig. (bilateral)	,603
	N	25

Nota. Elaboración propia, 2023.

DISCUSIÓN

Dentro de los factores de los procesos individuales que viven las personas ante un cambio organizacional, la cultura tiene un rol fundamental (García *et al.*, 2011). Por tanto, para realizar una iniciativa de cambio de forma efectiva es relevante conocer la cultura, los comportamientos de las personas y de los grupos, en opinión de Cameron y Quinn (citados por García *et al.*, 2020); el cambio y la resistencia a él se determinan en gran medida por la cultura (García *et al.*, 2011).

Estas bases teóricas han sido comprobadas por investigadores en diversos estudios, como, por ejemplo, Yatto (2018), quien en su trabajo concluyó que existe una relación positiva media

entre la cultura organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018. Por su parte, Prieto *et al.* (2018) en su investigación sobre los factores del cambio organizacional determinaron que es importante propiciar una cultura sólida con el objetivo de adaptarse a los cambios requeridos por el entorno para generar resultados favorables para la organización. Díaz y Loayza (2020), en su investigación, identificaron un comportamiento de rutina fortalecida en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa en Apurímac como consecuencia de la conformidad y la aversión al riesgo, que conducen a una baja predisposición por lograr un cambio organizacional.

A partir de los hallazgos encontrados en la presente investigación se acepta la hipótesis nula, que establece que no existe relación directa entre resistencia al cambio y la cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima, en el año 2021. Aunque estos resultados parecieran no estar respaldados por las investigaciones preliminares, es importante destacar que, en este último tiempo, el mundo atravesó un proceso que cambió por completo la vida de las personas y de las organizaciones, con la crisis generada por la pandemia del COVID-19, que obligó a la población mundial a transformarse en todos los aspectos de su vida. Asimismo, las organizaciones debieron atravesar procesos continuos de cambio para enfrentarse a entornos de incertidumbre y ambigüedad. Es así como se adoptó el cambio como parte natural de la vida de las personas y las organizaciones, de tal forma que ya no está en cuestionamiento la necesidad de cambiar sino de cómo lograrlo de forma eficaz y exitosa.

Con respecto a los bajos niveles de resistencia al cambio identificados en los gestores de la organización en estudio, podría sustentarse en el efecto maratón señalado por Bridges (citado en López *et al.*, 2013) que se refiere a que cuando un gestor se encuentra en un nivel alto de la organización, puede actuar más rápidamente en el proceso del cambio, ya que puede ver más realizable el objetivo a alcanzar. Esto puede ser una posible explicación para aceptar la hipótesis nula.

CONCLUSIONES

- Con los resultados de la investigación acerca de resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima, 2021, se concluyó que la resistencia al cambio no se relaciona con la cultura organizacional.
- Es importante realizar la revisión del plan de gestión del cambio de la empresa, el cual debe considerar los factores individuales de los trabajadores en general y de los gestores en especial, y realizar nuevos estudios que puedan brindar más explicaciones sobre la dificultad para adoptar las iniciativas.
- A partir de los resultados obtenidos se podría cuestionar si, una vez iniciada la crisis originada por la COVID-19, corresponde mantener el concepto de resistencia al cambio como una actitud natural del ser humano o si es que resulta más apropiado referirse a que las personas han logrado desarrollar un alto grado de adaptabilidad y flexibilidad. Se deben extender futuros estudios sobre la gestión del cambio desde una perspectiva individual.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11), 9-24.
- Aguilar, M. (2020). Liderazgo y cultura organizacional. En: Vesga, J., y García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Boada, M., Boada, J., Prizmic, A., De Diego, N. y Vigil, A. (2018, abril). RTC-11: Adaptación de la escala de resistencia al cambio en dos países (España y Argentina). *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 34(2), 360-367.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Segunda edición. Mc-Graw Hill.
- Denison, D. y Mishra, A. (1995, abril). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

- Díaz, F. y Loayza, F. (2020, enero). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú. *DELECTUS-Revista científica, INICC-PERÚ*, 4(1), 66-82.
- García, A., Álamo, F. y García-Barba, F. (2011, abril). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246. DOI: 10.1016/j.cede.2011.02.007
- García, G. (2005, julio). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios gerenciales*, 21(96), 57-106.
- García, M. y Forero, C. (2020). Cambio organizacional: una introducción al concepto. En: Vesga, J. & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Gillespie, M., Denison, D., Haaland, S., Smerek, R. y Neale, W. (2008, enero). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 112-132.
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013, abril). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018, marzo). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
- Martínez, M. (2010, enero - junio). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de administración*, 23(40), 160-190.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Oreg, S. (2003, agosto). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680-693.
- Prieto, R., López, H., Arrieta, A. y Marcano, A. (2018, enero-marzo). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 85-100.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006, octubre-diciembre). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 1(18), 50-62.
- Rabelo, E., Ros, M., y Torres, M. (2004, julio). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 20(1), 9-30.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Quinta edición. Wiley
- Valderrama, B. (2019, abril). Transformación digital y organizaciones ágiles. *ARANDU UTIC*, 6(1), 15-50.
- Vesga, J. (2020). Cultura organizacional: reflexiones sobre el concepto. En: Vesga, J., y García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Villamarín, M., Tejera, E. y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42).
- Villegas, L., García, T. y Díaz, A. (2012, enero-junio). Diagnóstico de la probable disposición a la resistencia al cambio en una empresa Tabacalera. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 01(8), 97-117.
- Yatto, G. (2018). *La cultura organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios-2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27614>
- Zimmerman, Z. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Ediciones Abya-Yala.

Conflicto de intereses / Competing interests

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores / Authors' Contribution

Ariana Vanessa Pacheco Lenti (autor principal): Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, visualización, redacción (original, revisión y edición).