



DOI:10.5377/revminerva.v6i1.16418

Estudio de Caso | Case Study

Satisfacción laboral. Estudio de caso en la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba

Job satisfaction. Case study in the Provincial Delegation of Agriculture in Santiago de Cuba

Yoandra Yasmin Arias Lopez¹

Blanca Laura Uranga Pozo²

Sorge Argüelles Pereira³

Correspondencia
blancalaura.uranga@gmail.com

Presentado: 3 de noviembre de 2021

Aceptado: 16 de enero de 2023

- 1 Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Santiago de Cuba, ORCID: 0000-0001-7407-6604
- 2 Centro de Información y Gestión Tecnológica, Megacen Santiago de Cuba, ORCID: 0000-0001-8704-7650
- 3 Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., ORCID: 0000-0001-6837-8227

RESUMEN

La gestión de los recursos humanos (RR.HH.), constituye un sistema que tiene como condición esencial concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de un concepto renovado, dinámico y competitivo, en el que se oriente y afirme una efectiva interacción entre lo social y lo económico. Partiendo de este concepto, surge la presente investigación con el objetivo, fundamental, de determinar las causas que originan baja satisfacción laboral en la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Santiago de Cuba, y así propiciar un comportamiento favorable en la conducta de sus trabajadores. Para ello se empleó la metodología del Modelo de Cambio Planeado de Kurt Lewin, así como métodos empíricos tales como el análisis documental y bibliográfico, la consulta a expertos y la observación participante, que permitieron la realización de un diagnóstico de la situación real que posee la organización para determinar las posibles soluciones y los gestores del cambio que se proyecta, en aras de ganar en efectividad en el desarrollo de los planes de acción. Como resultado se evaluó la satisfacción laboral, proponiendo un plan de acción de cambio en la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba, que favorezca la satisfacción laboral.

Palabras Clave: recursos humanos, gestión del cambio organizacional, satisfacción laboral, motivación personal, cambio planeado

ABSTRACT

The management of Human Resources (RR.HH.), constitutes a system whose essential condition is to conceive man within the organization as a resource, which must be optimized based on a renewed, dynamic and competitive concept, in which an effective interaction between the social and the economic is oriented and affirmed. Starting from this

concept, the present investigation arises, with the fundamental objective of determining the existing causes that originate low job satisfaction in the Provincial Delegation of the Ministry of Agriculture in Santiago de Cuba, to promote a favorable behavior in the conduct of its workers. For this, the Kurt Lewin Planned Change Model methodology was used, as well as empirical methods such as documentary and bibliographic analysis, expert consultation and participant observation, which allowed a diagnosis of the real situation that the company has. organization to determine the possible solutions and the managers of the projected change, in order to gain effectiveness in the development of the action plans. As a result, job satisfaction was evaluated, proposing a change action plan in the Provincial Delegation of Agriculture in Santiago de Cuba, which favors job satisfaction.

Keywords: human resources, organizational change management, job satisfaction, personal motivation, planned change

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos (RR.HH.), según Acosta (2008) constituye un sistema que tiene como condición esencial concebir al hombre dentro de la organización como un recurso, que debe estar en una continua mejoría y optimización a partir de un concepto renovado, dinámico y competitivo, a través del cual exista una efectiva interacción entre lo social y lo económico.

Esta área es puntal de la gestión empresarial desde el punto de vista estratégico y operativo; genera el avance del talento, la especialización, el conocimiento, la óptima organización de los profesionales, la motivación, satisfacción, gestión de carreras profesionales, y la evaluación del desempeño. Por ende, proyecta una imagen condicionada por el prestigio, calidad, identidad y cultura de sus integrantes, sus éxitos, y fracasos; aspectos importantes a manejar.

Dicho enfoque, centra su atención en la dimensión humana de la dirección, con énfasis en la motivación y la satisfacción del individuo,

con el propósito de alcanzar una gestión basada en la planeación estratégica y el desarrollo de los miembros de la organización, y de esta manera hacer coincidir, en todo lo posible, la misión y los objetivos institucionales con los intereses individuales, mediante una mayor implicación y participación de todo el personal en los diversos procesos que se ejecutan, partiendo del entorno y las características particulares.

Este estudio está dirigido a todo tipo de público; se desarrolló en la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba, ante irregularidades detectadas en la gestión de los recursos humanos: baja satisfacción laboral, desmotivación e inconformidades con el estilo de liderazgo, y descontento con la evaluación del desempeño dentro del proceso organizacional. Todo esto influye en el logro de los objetivos propuestos tanto desde el punto de vista organizacional, grupal e individual.

Por ello, esta investigación se trazó como objetivo fundamental determinar las causas de la baja satisfacción laboral en la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Santiago de Cuba, para propiciar un comportamiento favorable en la conducta de sus trabajadores.

METODOLOGÍA

Se empleó el modelo clásico propuesto por Kurt Lewin para la gestión del cambio (Mengíbar et al., 2007). Este plantea que existen 3 fases para lograr el cambio en una organización, las cuales según Martínez (2008) corresponden a las fases de descongelamiento de las prácticas antiguas, desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y recongelamiento de los modos más efectivos en la organización. (Mengíbar et al., citado por Martínez, 2008).

Fase I Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, identificando a través de un diagnóstico el problema o situación actual. (Terán, s/f)

Fase II Cambio: desarrollar nuevas actitudes y

comportamientos para establecer el cambio a través de la planificación e implementación. Seguimiento y control de un grupo de acciones. (Mengíbar et al., 2007).

Fase III Recongelar: consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales, evaluando las consecuencias y socializando el aprendizaje. (Mengíbar et al., 2007).

Se realizó un diagnóstico de la situación actual, por lo que los resultados representan las precisiones en cuanto al comportamiento de los factores evaluados en la organización objeto de estudio.

Además, fueron utilizados métodos empíricos como el análisis documental y bibliográfico, la observación participante, la consulta a expertos, así como las técnicas de aplicación de encuestas, realización de entrevistas, trabajos en grupos y análisis del flujo informativo. Se entrevistaron un total de 87 miembros de la organización entre trabajadores y directivos para un 87.3 %.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de la Delegación Provincial de la Agricultura

La Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba mantiene su domicilio legal desde sus inicios en Carretera Central Km 5 1/2, Las Cuabas. Es una unidad presupuestada con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, creada en 1997 mediante Acuerdo No. 3183 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, adscripta al Ministerio de la Agricultura (MINAG).

Para el cumplimiento de su misión desempeña 20 funciones comunes y 11 específicas, posee una estructura general compuesta por el delegado, quien es el jefe de máxima autoridad de la dirección, el subdelegado general, dos subdelegados, unidades organizativas que ejercen funciones rectoras y la autoridad funcional del organismo en el territorio y el

grupo auxiliar organizado en departamentos y secciones. En la Figura 1 se muestra la estructura organizacional de la entidad.

Misión

Ejercer el control del cumplimiento de las políticas del Estado y Gobierno en la provincia sobre la producción agropecuaria y forestal, propiedad, posesión y empleo sostenible de la tierra, uso, conservación y mejoramiento de los suelos, sanidad vegetal y animal, registro y control estadístico del patrimonio ganadero, control del patrimonio forestal, y fauna silvestre, mecanización, riego y drenaje agrícola, genética animal y recursos zoogenéticos, semillas y recursos fitogenéticos, así como el fomento y desarrollo del movimiento cooperativo en el sector agropecuario y azucarero.

Visión

El sector agropecuario y forestal satisface la demanda de los clientes mediante la innovación permanente en los procesos, la sustentabilidad de las producciones y la competitividad de los productos y servicios de alto valor agregado, distinguidos por el desarrollo de una base productiva y la profesionalidad, creatividad y efectividad del talento humano, con lo que alcanza el reconocimiento social de su quehacer en armonía con el medio ambiente bajo condiciones de equidad.

Públicos

Público interno (usufructuarios, productores, puerto y frontera).

Clientes en general.

Aliados internos (Ministerio de la Agricultura, ANAP, Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios, forestales y tabacaleros, ACTAF, ACPA, Asociación Cubana de Médicos Veterinarios).

Aliados externos (PNUD, FAO, Medios de Comunicación Masiva, CAP, Organizaciones de masas, Palacios de Pioneros).

Proveedores (ETECSA, COPEXTEL, BANDEC, CUBATAXI, Aguas Santiago, SASA, OTN, CITMA, SEISA, PROSEG, VIA AZUL, ASTRO, UEB Aseguramiento y Servicios).

Análisis de la estructura y gestión de los recursos humanos

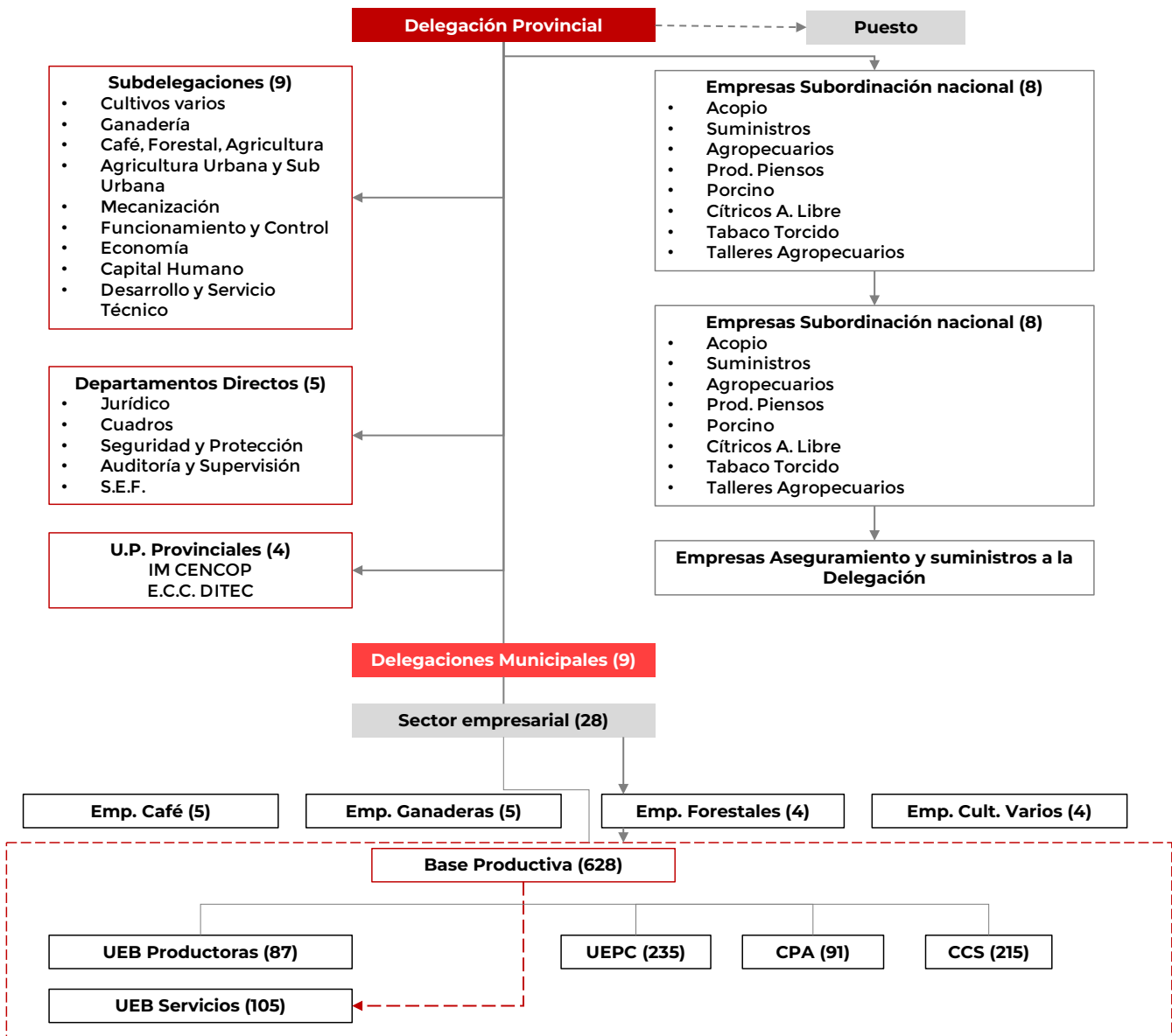
La Delegación Provincial representa el 23 % del

potencial de trabajo del sector de la provincia; para su funcionamiento, tiene una fuerza laboral compuesta por 163 trabajadores, entre dirigentes, administrativos, técnicos y operarios, de ellos el 47 % mujeres.

Proceso de inducción o captación al puesto de trabajo: se realiza por convocatorias al exterior o cambio de plazas, se le informa al trabajador las

Figura 1

Organigrama de la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba



Nota. Fuente: Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba

reglas de seguridad y protección de acuerdo al puesto de trabajo. El trabajador es presentado en el área correspondiente; se le informa el contenido de trabajo y sistema de evaluación del desempeño laboral. Este proceso debe realizarse en una etapa inicial periódica (cada 6 meses) y anual.

Sistema de atención al hombre: tiene como objetivo motivar al trabajador para alcanzar mayores condiciones de vida, trabajo, alimentación, capacitación, protección humana, cultura, deporte, recreación, emulación, estímulo y atención familiar. A la vez que pretende el incremento de la productividad, salario medio, producción, disciplina laboral y tecnología.

Sistema de emulación-satisfacción: basado en la micro-emulación ramal y con un balance equilibrado de estimulación moral-material, en lo individual y colectivo, cuyo papel protagónico lo desempeña el movimiento sindical a todos los niveles, previéndose entre estos: chequeo de emulación, selección de mejores trabajadores y colectivos, desarrollo de la micro emulación.

Sistema de organización del trabajo: se realiza siguiendo un plan de trabajo semanal y mensual, donde cada área debe elevar el mismo a la Subdelegación a la que pertenece para su aprobación. De igual manera se realiza de forma descendente (delegado-subdelegados-jefes de Dpto.-trabajador) cumpliendo objetivos y líneas de trabajo. Se planifican con anterioridad en consejo, así como las visitas de controles a las entidades.

Sistema de capacitación y desarrollo: elaborado para dar respuestas a las exigencias de crecimiento de la productividad y necesidad de superación de los trabajadores. Tiene como objetivos satisfacer las necesidades de aprendizaje aplicables a todos los procesos productivos, garantizar la preparación integral de cuadros, dirigentes y reservas. Preparación integral de técnicos y profesionales para cumplir con calidad y eficiencia las misiones de nuestra institución.

Modelo de cambio planeado aplicado en la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba

Para obtener los resultados de esta investigación, se definieron parámetros a evaluar con sus respectivos indicadores, como se muestra en la Tabla 1.

Las técnicas empleadas arrojaron como resultado que la variable dependiente que afectaba la conducta de los trabajadores y el desarrollo organizacional era la satisfacción laboral. Ello generado fundamentalmente por la baja motivación, inadecuado estilo de liderazgo e insuficiencias en la gestión de los recursos humanos. Todas estas causas intervienen en el nivel individual (personalidad), grupal y organizacional respectivamente, lo cual generó pobre participación de los trabajadores en las tareas; realización del trabajo por mero formalismo y apatías o desgano de los involucrados en el proceso.

Principales resultados por fases del modelo de cambio planeado de Kurt Lewin

Fase I. Descongelar

En la gestión de RR.HH. existen debilidades en los procesos de reconocimientos, incentivos y atención al hombre, el sistema emulativo no posee la calidad requerida; la socialización no se realiza con la sistematicidad y formalidad requerida, deficiente capacitación, superación y actualización de los conocimientos. Escasos procesos para perfeccionar la atención al hombre.

Insuficiente trabajo en equipo, poderosa tendencia al individualismo y excesiva falta de compañerismo. Inclination hacia el desempeño de las responsabilidades de cada cual. Se aprecia el respeto en el puesto de trabajo y defensa de los intereses personales. La participación y motivación de los trabajadores en las actividades es ineficiente. Tendencia a la apatía y falta de iniciativa en las actividades, innovación y desarrollo.

Tabla 1

Parámetros e indicadores a evaluar en la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba

Parámetros	Indicadores
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del trabajo • Grado de influencia por expectativa del trabajo • Grado de influencia por expectativa entre esfuerzo y desempeño • Importancia del status o jerarquía • Reconocimiento de los demás hacia el trabajo
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Prestaciones • Seguridad • Clima o ambiente laboral • Aspiraciones personales • Reconocimientos o recompensas
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Compromiso administrativo • Relación con sus subordinados • Comunicación • Responsabilidad ante las tareas • Solución de conflictos

Nota. Fuente: Elaboración propia

Mantienen una actitud armónica y estable con el entorno. Vínculo activo y respetuoso con colaboradores e integración con las organizaciones políticas y de masas.

Relativamente bajo sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores.

En las relaciones humanas predomina la competencia, el celo y la hipocresía; despuntan la jerarquía y las costumbres o tradiciones. Existen pocas posibilidades para la toma de decisiones, se adaptan los métodos de trabajo a las condiciones de cada situación, las decisiones son tomadas por los directivos.

La organización posee una estrategia definida que coordina e integra los procesos comunicativos internos, pero no se implementa por parte de los directivos.

La ausencia de un enfoque sinérgico y la insuficiente administración de los recursos comunicativos provocan incongruencias en el sistema comunicativo interno. Prevalece la comunicación informal sobre la formal, lo

cual no contribuye a la estabilidad del clima organizacional.

La persuasión, amplia información e integración de los trabajadores no constituyen puntos fuertes de la organización.

Los trabajadores poseen poca información y capacitación en atención al cliente. Demora en la atención al cliente, existen muchas inconformidades en cuanto a los expedientes relacionado con los trámites y las respuestas a las quejas.

Mejora de diseño y ornamentación interior de las naves y los locales de oficina.

No se utilizan sistemas ni métodos para medir la satisfacción de los públicos, ni existe preocupación al respecto.

Factores vinculados a los subsistemas de atención al hombre, política laboral y salarial y organización general, afectan la satisfacción de los trabajadores, por ejemplo: la estimulación salarial, opciones recreativas, servicios médicos,

participación de los trabajadores en la definición de las proyecciones estratégicas y de los objetivos de la empresa y la funcionalidad de las estructuras (43 %).

Estilo de dirección rutinario. Uso de la dirección por objetivos y los métodos tradicionales, sustentados en las normas, manuales, procedimientos y en la dedicación del tiempo. Los directivos usan más su poder formal ofrecido por su posición jerárquica y menos su poder real que es resultado del liderazgo.

La estructura organizativa es operativa y funcional. Los procesos de gestión están centralizados en la dirección. Excesiva dependencia del Ministerio.

Alto nivel de satisfacción con la labor de dirección.

Dificultades en la planificación estratégica referidas a la preparación recibida, aún insuficiente, como a la utilización de herramientas en la organización.

No existe consenso para evaluar el desempeño de directivos y trabajadores, estimular resultados y para el planeamiento financiero de las operaciones. Falta aprovechar las potencialidades de esta herramienta para asignar nuevas responsabilidades, determinar necesidades de capacitación y enriquecer las relaciones entre las subdivisiones estructurales.

En cuanto a toma de decisiones y solución de problemas, generalmente los problemas no se identifican con exactitud y en otros están identificados y localizados, pero no se solucionan. Resulta significativo el hecho de que son pocos los directivos que consideran que en sus áreas se prevén los problemas potenciales.

La actuación de los directivos está centrada en la operatividad para garantizar el cumplimiento de los planes.

En la dirección por objetivos se aprecia una mayor preparación y en consecuencia un dominio de la tecnología para su utilización.

La generalidad de los directivos y trabajadores refieren que:

- Se definen e identifican los objetivos estratégicos por áreas de gestión. (57%)
- Se realizan controles sistemáticos sobre la marcha y cumplimiento de los objetivos (52%).
- Se definen las acciones, plazos de cumplimiento, recursos y responsabilidades (48%).

Los directivos perciben la existencia de un conjunto de dimensiones favorecedoras del proceso de cambio, que indica la nueva política económica y social que lleva a cabo el país, entre las que se destacan la comunicación, el empuje, la concepción que existe sobre los recursos humanos, la orientación al cliente y el trabajo en equipo, pero no trabajan en ellas.

Fase II. Cambio

Es importante destacar que (si bien se obtuvieron criterios generales sobre los factores que afectan mayormente el comportamiento organizacional) se realizó un análisis particular y priorizado de acciones a desarrollar. Definición de los objetivos a seguir. A continuación, se establecen los objetivos que permitirán mejorar la situación en la organización.

- Lograr coherencia entre las metas personales y las de la organización, para lo cual debe tomarse en cuenta la capacitación, habilidades e intereses de los trabajadores.
- Permitir a los trabajadores la toma de decisiones en planes, metas y fijación de objetivos organizacionales, así como la manera en que piensan alcanzarlos.
- Fomentar el desarrollo de habilidades en los trabajadores que primero los motive y segundo les permita lograr una mayor satisfacción personal.
- Considerar las nuevas regulaciones

salariales definidas en los lineamientos económicos y sociales del PCC para relacionar los mismos de acuerdo a las responsabilidades y el empleo realizado.

• Delegar tareas y actividades dando la oportunidad a los trabajadores de implicarse en el análisis y la solución de los problemas de la organización.

Tabla 2

Propuesta de acciones de la fase II del modelo de cambio planeado de Kurt Lewin

Objetivos	Tareas	Acciones	Plazo de cumplimiento	Participación	Responsable
		Socializar los resultados obtenidos en el diagnóstico ante Consejo de Dirección, para mostrar dificultades existentes y propiciar la toma de conciencia hacia el cambio.	Junio	Todos los trabajadores	Delegado, sub delegado de RR.HH.
Alcanzar un punto de equilibrio entre las metas personales y las de la organización, teniendo en cuenta cuestiones como la capacitación, habilidades e intereses de las personas, incentivos y trabajos grupales a la hora de asignar tareas.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los trabajadores. - Fortalecer las relaciones interpersonales. - Elevar el sentido de pertenencia. - Consolidar la identidad y cultura organizacional. - Elevar la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de la organización. 	Realizar con mayor frecuencia actividades recreativas.	Agosto	Todos los trabajadores	Gerentes de las entidades afectadas
		Estimular la participación de los trabajadores en los movimientos de Fórum, ANIR y BTJ.	Permanente	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.
		Mejorar las instalaciones higiénico - sanitarias y crear otras cercanas a los puestos laborales.	Permanente	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.
		Incrementar la atención y mejora de las condiciones de vida, trabajo y salud.	Permanente	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.
		Diseñar un reglamento de estimulación moral.	Permanente	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.
		Divulgar por los diferentes canales de comunicación (correo, teléfono, reuniones, matutinos, murales, etc.) los cumpleaños de los trabajadores.	Semanal	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.
		Divulgar los valores organizacionales declarados, expresados y deseados, así como la misión, visión y otros aspectos de la cultura organizacional de la entidad.	Permanente	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.
Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, metas y planes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los mecanismos de control interno necesarios en todas las áreas de la organización. - Potenciar las iniciativas, de acuerdo con el grado de contribución de cada cual, al cumplimiento de los objetivos. - Elevar la atención, estimulación y motivación de los trabajadores. 	Cumplir con los plazos y procedimientos establecidos y la calidad del trabajo.	Permanente	Todos los trabajadores	Jefes de área
		Desarrollar un control sistemático de las actividades o tareas aplicando las medidas correspondientes en caso de incumplimiento. Fortalecer los programas de preparación y entrenamiento de los cuadros siguiendo la estrategia aprobada.	Permanente	Todos los trabajadores	Jefes de área
		Propiciar el desarrollo de iniciativas propias en la búsqueda de soluciones propias de acuerdo a las problemáticas de cada área.	Diario	Trabajadores de cada área	Jefe de área
		Lograr la integración de la política de Ciencia y Técnica con el proceso de perfeccionamiento	Permanente	Todos los trabajadores	Delegado y Subdelegados
		Motivar a los trabajadores a participar en las diferentes actividades orientadas de manera espontánea y voluntaria.	Permanente	Todos los trabajadores	Subdelegado de RR.HH.

Nota. Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a estos objetivos fue presentado al Consejo de Dirección una propuesta de acciones para impulsar el cambio en la entidad. En la Tabla 2 se muestran algunas de las acciones principales de este plan.

Fase III. Recongelamiento

Al cierre de la investigación esta fase aún continúa en proceso debido a continúan realizándose acciones para lograr el cambio deseado. Sin embargo, el Consejo de Dirección está comprometido con los nuevos cambios que se introducen, que exigen la descongestión en las decisiones y mayor responsabilidad a los especialistas y se ha propuesto integrarlo como una nueva forma de hacer.

Además, se aprecia un avance en la satisfacción de los colaboradores con el nuevo estado, pudiendo reforzarse, como señala Schein (1996), mediante «recompensas» al establecer responsabilidades explícitas y más amplias para cada colaborador. Estos dos aspectos refieren Coria et al. (2006), cumplen con las características teóricas de la tercera etapa del modelo de Lewin, relacionadas con la integración de valores y satisfacción respecto a la nueva situación.

CONCLUSIONES

Se evidenció que los aspectos materiales desempeñan un rol importante en la motivación de los encuestados, pero sin dejar de lado elementos que impliquen usar las técnicas de dirección moderna, y concebir a los trabajadores como entes activos con necesidades y aspiraciones, que participan en el proceso productivo, cuyos criterios e ideas contribuyen a la solución de problemas y a la toma de decisiones acertadas. Estos son reconocimiento moral, posibilidades de superación y comunicación con los trabajadores, así como el reconocimiento de las iniciativas.

Se demuestra que los factores vinculados con las condiciones de trabajo, el salario y los métodos y estilos de dirección utilizados, son

fuentes generadoras de insatisfacción, siendo responsabilidad de los directivos manejarlos adecuadamente para dar oportunidad al surgimiento de los verdaderos factores motivadores tales como la obtención de logros, reconocimientos, responsabilidad e interés por las tareas, entre otros.

Se puede facilitar que los miembros se sientan motivados a alcanzar las metas organizacionales si perciben que se les da apoyo y confianza para el desarrollo de sus competencias, a la vez que los objetivos de la organización se relacionan con los valores personales, lo cual se transforma en retos movilizadores que contagian entusiasmo y compromiso en la organización.

REFERENCIAS

- Acosta, Grushenka (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1(2), 79-100. ISSN: 1856-9099. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>
- Coria Páez, A. L., Valderrama Santibáñez, A. L., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/4918>
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C. y Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. Estudios Gerenciales, 34(146), 88-98.
- Mengíbar, M., del Río, S. y Terol, J. (2007). La gestión del cambio. En Temes J.L. y Mengíbar M. (Eds.), Gestión Hospitalaria (pp. 501- 518), Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Schein, H. Edgar. (1996): Cultura Organizacional y Liderazgo. Editorial Plaza.

Terán, R. (s/f). Desarrollo organizacional y gestión del cambio. Gestipolis.Com. <https://www.gestipolis.com/desarrollo-organizacional-y-gestion-del-cambio/>