

CÓMO CITAR / HOW TO CITE:

Guerra Vazquez, K. (2026). Las competencias transversales: Herramienta para la gestión cambio organizacional. *Interconectando Saberes*, 11(21), 125-133. <https://doi.org/10.25009/is.v11i21.3013>

RECIBIDO:

24 de noviembre de 2025

ACEPTADO:

9 de junio de 2026

PUBLICADO:

13 de julio de 2026

LICENCIA



Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Las competencias transversales: Herramienta para la gestión cambio organizacional

Katya Guerra Vazquez

 <https://orcid.org/0000-0001-8264-5213>
Universidad Veracruzana, México
katyguerrav@gmail.com

Resumen

En este artículo, se presenta una investigación transversal de enfoque mixto, donde se recolecta información a través de un cuestionario dividido en dos secciones (cuantitativa y cualitativa) aplicado a colaboradores de medianas y grandes empresas mexicanas en por lo menos el 25% de las entidades de la república para identificar las competencias transversales necesarias, además de realizar una técnica de bibliográfica para la variable de cambio organizacional. El objetivo Analizar las competencias transversales necesarias como una herramienta para la gestión del cambio organizacional en las empresas mexicanas. Como resultado, se identifican las competencias transversales necesarias en las empresas mexicanas, para considerarlas como una herramienta en la gestión del cambio, considerando que actualmente estas mismas están en un contexto dinámico donde hay muchas transformaciones ante las nuevas formas de trabajo.

Palabras clave: Competencias Transversales, Cambio Organizacional, Gestión del Cambio, Empresas Mexicanas.

Abstract

In this article, a cross-sectional investigation of mixed approach is presented, where information is collected through a questionnaire divided into two sections (quantitative and qualitative) applied to employees of medium and large Mexican companies in at least 25% of the entities of the republic to identify the necessary soft skills, in addition to carrying out a bibliographical technique for the variable of organizational change. The objective Analyze the necessary transversal skills as a tool for managing organizational change in Mexican companies. As a result, the transversal competencies necessary in Mexican companies are identified, to consider them as a tool in change management, considering that they are currently in a dynamic context where there are many transformations in the face of new ways of working.

Keywords: Soft Skills, Organizational Change, Change Management, Mexican Companies.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en las *competencias transversales*, también conocidas como *habilidades blandas* (*soft skills*), entendidas como un conjunto de atributos personales que favorecen el desempeño efectivo de las personas dentro de las organizaciones. Estas competencias se encuentran estrechamente relacionadas con aspectos como la comunicación, el liderazgo, el trabajo colaborativo y la inteligencia emocional, adquiriendo cada vez mayor relevancia en los procesos de gestión del capital humano. No obstante, con frecuencia continúan ocupando un papel secundario dentro de las organizaciones, a pesar de representar una herramienta estratégica para el desarrollo del talento, el reclutamiento de personal y, particularmente, para la gestión del cambio organizacional.

Las competencias transversales comprenden un conjunto de cualidades personales, entre las que destacan el liderazgo, la comunicación asertiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, las cuales contribuyen al crecimiento profesional y al adecuado desempeño laboral (James & James, 2004). En este sentido, Salamanca (2009) las define como "un conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor en el trabajo, las que van desde el dominio de idiomas, el liderazgo y el trabajo en grupo" (p. 65).

Diversas investigaciones han evidenciado la importancia de estas competencias en el ámbito laboral. Un estudio de la Universidad de Harvard, citado por Arroyo (2018), señala que aproximadamente el 85 % del éxito profesional se relaciona con el desarrollo de habilidades blandas. Sin embargo, estas competencias no siempre reciben la atención necesaria durante los procesos de formación y desarrollo del personal. Esta

situación resulta aún más evidente en las pequeñas y medianas empresas, donde persisten importantes áreas de oportunidad para fortalecer el desarrollo de estas habilidades como parte de las estrategias de gestión organizacional.

Las competencias transversales constituyen un elemento fundamental para las organizaciones, ya que favorecen las relaciones interpersonales, fortalecen el trabajo colaborativo y facilitan los procesos de adaptación al cambio. Asimismo, integran aspectos relacionados con las habilidades sociales, la inteligencia emocional, la comunicación y las actitudes necesarias para responder de manera efectiva a los retos organizacionales.

Actualmente, las organizaciones se desarrollan en un entorno caracterizado por cambios constantes derivados de la innovación tecnológica, la transformación digital y las nuevas formas de organización del trabajo. Este contexto exige perfiles profesionales cada vez más competitivos, capaces de responder de manera eficiente a escenarios dinámicos y contribuir al incremento de la productividad organizacional.

Aunque los cambios tecnológicos representan una de las transformaciones más visibles dentro de las organizaciones, estos también repercuten en los procesos internos, la cultura organizacional y las formas de trabajo. En consecuencia, la gestión del cambio adquiere un papel fundamental para facilitar la implementación de estos procesos de transformación y disminuir la resistencia que naturalmente puede surgir entre los colaboradores.

De acuerdo con SYDE (2022), "la gestión del cambio es un área de estudio de gestión que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a adaptarse

constantemente a los cambios del mercado" (párr. 1). En este sentido, una adecuada gestión del cambio permite conducir los procesos de transformación organizacional minimizando sus efectos negativos y favoreciendo su implementación exitosa.

Por su parte, Pérez (2019) define el cambio organizacional planeado como un "proceso intencional, premeditado y sistemático que, a través del rediseño de la organización, tiene como propósito la adaptación a los cambios del entorno o el desarrollo de nuevas metas". En consecuencia, resulta indispensable que el personal cuente con las competencias transversales necesarias para afrontar estos procesos de transformación, reduciendo la resistencia al cambio y favoreciendo la adaptación a las nuevas condiciones organizacionales.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar las competencias transversales prioritarias del recurso humano y su contribución potencial a la gestión del cambio organizacional en empresas mexicanas, con el fin de aportar evidencia que contribuya al diseño de estrategias para fortalecer el desarrollo del capital humano frente a los procesos de transformación organizacional.

En congruencia con este propósito, el objetivo general de la investigación consiste en analizar las competencias transversales prioritarias del recurso humano y su contribución potencial a la gestión del cambio organizacional en empresas mexicanas. De manera específica, se busca: a) identificar las competencias transversales del recurso humano para determinar cuáles son prioritarias, y b) analizar la relación entre dichas competencias y la gestión del cambio organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo integra la investigación documental y la empírica, abordando tanto la fundamentación teórica como la aplicación de un instrumento que permite identificar y priorizar las competencias transversales. Para ello, se tomó como referencia la variable **cambio organizacional**, a partir de la cual se elaboró un cuestionario dividido en tres apartados. El primero recupera datos generales de los participantes; el segundo está conformado por un listado de 20 ítems medidos mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, tomando como referencia las competencias transversales propuestas por el Proyecto Tuning Latinoamérica: trabajo en equipo, liderazgo, gestión de la información, autonomía, creatividad, solución de problemas, gestión del cambio, gestión del tiempo, compromiso, flexibilidad, adaptación, proactividad, comunicación oral, comunicación escrita, toma de decisiones, relaciones interpersonales, empatía, capacidad crítica y autocrítica, y competencias tecnológicas.

Finalmente, el instrumento incorpora un apartado de respuesta abierta con carácter descriptivo, con el propósito de disminuir posibles sesgos y permitir que los colaboradores, de acuerdo con las funciones que desempeñan, mencionen las competencias transversales que consideran necesarias para el desarrollo de sus actividades.

El instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos y una prueba piloto, siguiendo los criterios metodológicos propuestos por Corral (2008, 2009). La validación fue realizada por seis especialistas, tres pertenecientes al área económico-administrativa y tres al área metodológica, todos con grado mínimo de doctorado. Los expertos

evaluaron la coherencia, claridad de redacción y pertinencia conceptual de los 19 ítems de la escala Likert y del apartado de respuesta abierta. Los reactivos que obtuvieron consenso favorable fueron conservados, mientras que aquellos que recibieron observaciones fueron modificados conforme a las recomendaciones emitidas, fortaleciendo la validez de contenido del instrumento.

En la fase documental se analizaron teorías y publicaciones científicas relacionadas con el cambio organizacional y las competencias transversales, con el propósito de fundamentar teóricamente la investigación.

Para la obtención y procesamiento de la información se adoptó un enfoque mixto. De acuerdo con Hernández et al. (2014), "la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales" (p. 533). Este enfoque permitió abordar la complejidad del fenómeno estudiado desde una perspectiva objetiva, mediante la recolección de datos empíricos, y subjetiva, a través del análisis documental.

La investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental de corte transversal. La aplicación del instrumento permitió obtener información en un momento específico, sin manipular deliberadamente las variables de estudio. En este sentido, Hernández et al. (2014) señalan que los estudios no experimentales "se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 153). Asimismo, el estudio es de tipo transversal, ya que los datos fueron recolectados en un único momento temporal.

La investigación tuvo un alcance descriptivo, ya que buscó identificar las competencias transversales consideradas prioritarias por los trabajadores de medianas y grandes empresas mexicanas y analizar, a partir de la información documental, la manera en que dichas competencias pueden contribuir al cambio organizacional. En este sentido, Hernández et al. (2014) señalan que los estudios descriptivos "buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice... describen tendencias de un grupo o población" (p. 92).

Como complemento, se empleó la investigación documental para el análisis de la variable cambio organizacional, mediante la revisión de libros, artículos científicos y otras fuentes especializadas que permitieron examinar el fenómeno desde diferentes perspectivas teóricas.

La población de estudio estuvo conformada por medianas y grandes empresas mexicanas ubicadas en ocho entidades federativas, las cuales representan aproximadamente el 25 % del total de las entidades del país. Como criterio de inclusión se consideró el tamaño de las organizaciones, clasificándolas como medianas y grandes empresas de acuerdo con el número de trabajadores.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2012a):

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad con base en la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. (párr. 1)

Por otra parte, la Secretaría de Economía (2012b) señala que:

Se consideran grandes empresas aquellos negocios dedicados a los servicios que cuentan con entre 101 y 251 trabajadores y generan ventas superiores a los 250 millones de pesos. Entre sus principales características se encuentra el rebasar determinados límites ocupacionales o financieros, los cuales dependen del contexto de cada país. (párr. 2)

Debido a las características de la población, se empleó un muestreo no probabilístico. Hernández et al. (2014) señalan que este tipo de muestreo "supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización" (p. 189).

Se utilizó un muestreo por conveniencia o accidental, definido por López (2004) como aquel en el que "el investigador acomoda su investigación de acuerdo con los criterios que tiene para su investigación" (p. 73). En este caso, la selección estuvo determinada por la disponibilidad de las empresas para participar en el estudio, procurando incluir organizaciones ubicadas en diferentes entidades federativas. Asimismo, se consideró el contacto previo con colaboradores de las empresas participantes, además de cumplir con los criterios de inclusión establecidos.

La muestra quedó integrada por 51 colaboradores pertenecientes a distintos niveles jerárquicos de doce empresas mexicanas, medianas y grandes, ubicadas en ocho entidades federativas.

La aplicación del instrumento se realizó mediante un formulario elaborado en **Google Forms**, debido a la distribución geográfica de las empresas participantes. Esta herramienta permitió compartir el cuestionario mediante un enlace electrónico y facilitar la participación

de los colaboradores desde distintos dispositivos con acceso a internet. Posteriormente, la información recopilada fue exportada para su procesamiento y análisis estadístico mediante **IBM SPSS Statistics**, software utilizado para el análisis de los datos obtenidos.

RESULTADOS

Análisis documental

Se tienen diferentes definiciones de cambio organizacional, que pueden visualizarse en la tabla 1:

Tabla 1

Conceptualización de cambio organizacional.

Autor	Definición
MacNeil (2022)	Ocurre cuando una empresa experimenta una transición importante que afecta a la mayoría o a todos sus empleados.
Schmuck y Miles (1971)	Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.
Collerette y Delisle (1988)	Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizativo y que posee un carácter relativamente perdurable
Leana y Barry (2000)	Es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo.
Ford y Ford (1995)	Es un proceso no lineal que produce nuevos comportamientos dentro de los procesos dinámicos en el marco de una estructura organizativa con la interacción e intervención de los actores que establecen roles y hacen pequeñas acciones que pueden tener consecuencias de gran importancia

Nota: Elaboración propia (2022) con base a MacNeil (2022), Schmuck y Miles (1971), Collerette y Delisle (1988), Leana y Barry (2000) y Ford y I. Ford (1995).

De acuerdo con las definiciones analizadas, se visualizan aspectos que distinguen al cambio organizacional o se consideran para el mismo, se destaca la cultura, como uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren elevar su competitividad, así como el cambio en las mismas; dentro de los conceptos se aprecia que el cambio organizacional considera el aspecto humano y

social de la organización en conjunción con los elementos tecnológicos y estructurales.

Es complejo determinar la rapidez con la que se va dando el cambio, un claro ejemplo fue la situación de la pandemia, que ante las medidas que tuvieron que tomarse, fue necesario modificar la forma de trabajo de diferentes áreas, por ejemplo, la docencia transitó de la presencialidad a ser virtual, donde muchos maestros no tenían el dominio de las herramientas tecnológicas o la escuela misma no contaba con la parte tecnológica para desarrollar la interacción alumno-docente. De acuerdo con Sandoval (2014), hay cambios que pueden darse lentamente pues demandan ajustes organizacionales y otro son rápidos debido a las presiones del entorno.

El cambio organizacional, puede abarcar desde algo simple en la parte de tecnología hasta un cambio más minucioso como reestructuración o reingeniería, lo cual conlleva a diversas transformaciones en el trabajo de las personas, donde se requiere desarrollar diferentes habilidades para desempeñar nuevas tareas o formas de hacer las cosas.

El capital humano, al enfrentarse a estas transformaciones, puede presentar resistencia por temor a lo desconocido o por falta de las habilidades, además independientemente de la planificación y adaptación, el cambio se orienta no solo a la estructura sino también a las conductas de los trabajadores, por ello es importante llevar una buena gestión del cambio que se define, según Del Águila (2019) como una estrategia para hacer los procesos muchos más fáciles en este caso la adaptación de los trabajadores, por su parte Pérez (2009) define la gestión del cambio organizacional como “un proceso que implica la participación de la empresa en su conjunto para lograr o alcanzar una mejora (...) suscitándose

transformaciones o variaciones de carácter cuantitativo y cualitativo de la realidad” (p. 233).

Warner (1994), planteó dos tipos de gestión del cambio organizacional: el no planeado que hace referencia al cambio espontaneo, siendo de forma inesperada y sin tener un proceso estructurado, sin embargo, aunque al inicio no se tenga una gestión como tal, cuando esta permuta empieza a tomar forma, pues se modifica el actuar sobre el mismo; y el otro tipo es el planeado que parte de un proceso que si está planificado

En la teoría existen diferentes modelos de gestión del cambio, como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Modelos de gestión del cambio.

Modelo	Descripción
Modelo de Lewin (1951).	Este modelo tiene tres fases, siendo descongelado, donde se tiene un estudio de la organización a manera de diagnóstico para saber las fallas de esta y tener un punto de partida e iniciar la gestión del cambio, posterior, está la fase de cambio donde se determina el grupo que participará en este mismo y por último la fase de recongelado en donde se busca lograr que el cambio sea algo permanente.
Modelo Kanter, Stein and Jick (1992)	Estos autores mencionan que para poder lograr un cambio efectivo hay que considerar 10 mandamientos: Analizar la organización y de su necesidad de cambio (diseñar un plan) Crear visión y dirección común Distanciarse del pasado, es decir, dejar lo pasado atrás y adoptar una nueva visión Crear un sentido de urgencia (convencer de la necesidad del cambio) Apoyar un papel de líder fuerte Alinear el patrocinio político Elaborar un plan de implementación Desarrollar estructuras habilitadoras. Comunicar, involucrar a las personas, y ser honesto Reforzar e institucionalizar el cambio
Modelo Harrison and Fiman (1996)	Este modelo está enfocado en la investigación de la utilidad e importancia del trabajador para transitar a un cambio deseado, tomando en cuenta que las empresas buscan el desarrollo y la satisfacción de todos los trabajadores; siendo una de las actividades principales el desarrollo y realización del personal.

Nota: Elaboración propia (2022) con base a Lewin (1951), Kanter, Stein y Jick (1992) y Harrison and Fiman (1996).

RESULTADOS

En cuanto a los resultados en datos generales de la encuesta, en promedio la edad recae entre los rangos de 26 a 35 años y 36 a 45 años, la mayoría fueron mujeres, lo que demuestra la fuerza laboral que actualmente toma la mujer; la investigación está centrada en empresas mexicanas, por lo cual es importante que la respuesta se obtuviese en diferentes entidades federativas de la república mexicana, se obtuvieron respuestas de ocho entidades en total, lo cual representa un 25% de las totales en México, es decir una cuarta parte, correspondiendo Veracruz al 45% del total de participantes, seguido por Ciudad de México con 18%, Puebla con 12%, Nuevo León con 8%, y el resto distribuido entre otros estados con porcentajes menores, los puestos fueron diversos como jefaturas, coordinadores, enlaces y gerentes. En esta clasificación se identificó que el 39% pertenecían a mandos medios, 31% a cargos operativos y 30% a puestos gerenciales, lo cual permitió observar la expresión de competencias desde diferentes niveles jerárquicos.

Respecto a los ítems, en escala tipo Likert del instrumento, el resultado obtenido en relación con las competencias necesarias, fueron: trabajo en equipo, autonomía, creatividad, gestión del cambio, gestión del tiempo, flexibilidad, gestión de la información, compromiso, empatía y la competencia tecnológica.

Estas competencias obtuvieron niveles de acuerdo entre 4.3 y 4.8 en la escala de 1 a 5, donde “trabajo en equipo” y “competencia tecnológica” fueron las que alcanzaron los promedios más altos (4.7 y 4.8 respectivamente), indicando una percepción generalizada de su relevancia en el entorno laboral; se estima que esta última ha adquirido mayor importancia debido a la pandemia COVID-19.

Por otra parte, en el apartado cualitativo, el cual la intención era evitar el sesgo fue abierto para describir la competencia de acuerdo con su actividad y efectivamente como resultado destacaron planificación y organización, comunicación asertiva y análisis de información.

Además, en este análisis se observó que la palabra “organización” apareció en el 61% de las respuestas, “comunicación” en el 54% y “análisis” en el 47%, lo que refleja patrones lingüísticos consistentes en la forma en que los participantes conceptualizan las habilidades clave de su desempeño.

CONCLUSIONES

En los tiempos actuales, el mundo organizacional está inmerso en un contexto dinámico y cambiante que exige reaccionar con soluciones adecuadas ante la innovación constante, por ello, se deben implementar estrategias y herramientas a través de la gestión del cambio, retomando lo que se menciona en las definiciones de la variable “cambio organizacional”, que hace referencia a la transformación o modificación de la forma en que sobreviva la organización en un ambiente globalizado y cambiante.

Independientemente de los tipos de cambio que menciona Warner (1994), el no planeado o en su caso el ideal, el planeado, debe considerar los modelos del cambio organizacional, los cuales son útiles ya que permiten evaluar – el cómo - se va dando la transformación para evitar resistencia a la misma, es decir renuencia conductual de los trabajadores ante el cambio dentro de la organización.

Sobre todo, ante la situación actual de pandemia, donde el cambio fue tan abrupto, nos lleva a reflexionar, que el personal ha tenido que adaptarse a una nueva

forma de vida y sobre todo en el ámbito laboral de forma repentina, y retomando las competencias transversales, recordemos como estas son más apegadas a la conducta de los trabajadores y lo cual en gran medida permea en la gestión del cambio, se puede observar como en los mismos resultados del cuestionario como consideran esta competencia como prioritaria.

Al pasar del tiempo, resulta que estas habilidades se han trasladado de un segundo plano a uno prioritario, para enfrentar los cambios que la globalización genera; por ello, el desarrollo de estas competencias transversales resulta necesario, ya que permiten una fácil interacción entre los colaboradores, fomentan a un ambiente laboral sano, aportan a la integración de equipos de trabajo y a la cultural laboral, entre muchos aspectos benéficos, en otras palabras mejoran el funcionamiento de la empresa.

Para saber que competencias son necesarias capacitar al personal, se identificaron aquellas útiles para el desarrollo de las actividades de los trabajadores, de acuerdo con los resultados se observa que, como mencionan los autores Sarell (2019); Hinojo, Aznar y Romero (2020); Espinoza y Gallegos (2020), se destaca que la competencia de trabajo en equipo, resulta ser una de las más importantes, en esta investigación se confirma que independientemente del puesto, es una competencia necesaria, ya que esto multiplica la productividad de la empresa al explotar el potencial de los integrantes. Es difícil para algunas personas desarrollar esta competencia, sin embargo, es una de las menos complejas al implementarse en una capacitación.

Estos mismos autores señalaron la competencia de resolución de problemas, la cual no resulto ser prioritaria, esto puede deberse a que, para un solo

segmento, por ejemplo, para los gerentes si puede ser necesaria, pero para los operativos, no.

Por lo tanto, se considera que la empresa debe estar trabajando, por un lado, en sus procesos de gestión del cambio y, por otra parte, fortaleciendo las competencias transversales en su personal, pues estas mismas pueden asegurar que la implementación de los cambios se de forma exitosa al trabajar sobre la conducta y relaciones interpersonales de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Arroyo. (2018, 21 de septiembre). *Estudio de Harvard: Habilidades blandas profesionales*.
<https://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandasprofesionales/>
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio: Las estrategias de adaptación de las organizaciones*. Limusa.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541–570.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080330>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- IBM. (s. f.). *IBM SPSS Statistics*.
<https://www.ibm.com/mx-es/products/spss-statistics>
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. *Business Education Forum*, 59(2), 39–41.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. Free Press.
- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753–759.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707727>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Tavistock Publications.
- López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69–74.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- MacNeil, C. (2022). *Cómo abordar el cambio organizacional*. Asana.
<https://asana.com/es/resources/organizational-change>

- Pérez, R. M. (2019). *Conflicto, negociación y cambio organizacional*. Instituto Universitario Veracruzano.
https://miscursos.iuv.edu.mx/pluginfile.php/265893/mod_resource/content/3/Material%20de%20Lectura%20Unidad%20III%20alta%20direcci%C3%B3n%20doc.pdf
- Salamanca, J. (2009, 1 de junio). *La importancia de las habilidades blandas*. Educamérica.
http://www.oticalianza.cl/img_noticias/docu4e8c7173e6cea_05102011_1102am.pdf
- Schmuck, R. A., & Miles, M. B. (1971). *Organization development in schools*. University Associates.
- Secretaría de Economía. (2012a). *Medianas empresas*.
<https://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexicoemprende/empresas/medianaempresa>
- Secretaría de Economía. (2012b). *Grandes empresas*.
<https://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexicoemprende/empresas/gran-empresa>
- SYDLE. (2022, 24 de marzo). *Gestión del cambio: Qué es y cuáles son sus beneficios e importancia*.
<https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321/>
- Warner, B. (1994). *Desarrollo organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana.