

LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: VARIABLES ASOCIADAS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA

MARÍA SOLEDAD SUÁREZ CAMPAS^a, MARÍA TRINIDAD ÁLVAREZ-MEDINA^b
Y MARÍA DEL CARMEN VÁSQUEZ-TORRES^c

Recibido: 30/11/2019 • Aprobado: 01/05/2020

Cómo citar: xxxxx

Resumen

Las particularidades del entorno obligan a las organizaciones a adaptarse a un mundo en el que el cambio es constante e inmediato, por lo que la búsqueda de nuevas estrategias para lograr y mantener una ventaja competitiva se hace necesaria para enfrentar los retos actuales; con base en ello, este artículo tiene por objetivo presentar una revisión de literatura acerca de la gestión del cambio organizacional, mostrando las aportaciones de los últimos diez años. A partir del análisis realizado se observa una asociación cada vez mayor con variables como planeación y estrategia, liderazgo, cultura, innovación, resistencia al cambio. Se concluye, que una adecuada gestión del cambio deberá incluir el análisis de las variables referidas, asociadas con la estrategia organizacional y en línea con las características particulares de la organización para aumentar las posibilidades de éxito; de igual manera, se corrobora la tendencia a considerarla como una estrategia efectiva y necesaria para permanecer en los mercados actuales y no como un período peligroso de caos e incertidumbre, lo cual la convierte en una herramienta para obtener una ventaja competitiva.

Palabras clave: gestión de cambio; estrategia; liderazgo; recursos humanos.

Código JEL: M1, M12, M15

^a Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón, Sonora, México.
Correo-e: dayanmolsu@gmail.com

^b Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón, Sonora, México.
Correo-e: talvarez@itson.edu.mx

^c Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón, Sonora, México.
Correo-e: mcvasquez@itson.edu.mx



ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: ASSOCIATED VARIABLES FOR A SUCCESSFUL IMPLEMENTATION

MARÍA SOLEDAD SUÁREZ CAMPAS, MARÍA TRINIDAD ÁLVAREZ-MEDINA
Y MARÍA DEL CARMEN VÁSQUEZ-TORRES

Received: 11/30/2019 • Approved: 05/01/2020

Abstract

The particularities of the environment force organizations to adapt to a world where change is constant and immediate; therefore, the search for new strategies to achieve and maintain a competitive advantage is necessary to face current challenges. This article aims to present a literature review of organizational change management, showing the contributions of the last ten years. We identify an increasing association in several variables related to organizational change management, including planning and strategy, leadership, culture, innovation, and resistance to change. Our conclusions indicate that these variables are essential for strategical changes during periods of uncertainty, and their adequate assessment significantly increases the company's chances of success.

Keywords: organizational change management; strategy; leadership; human resources.

JEL Codes: M1, M12, M15

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno globalizado el cual se caracteriza por ser turbulento e inestable. Ha quedado ampliamente demostrado que el éxito pasado no es garantía de permanencia en el futuro si no se tiene una estrategia, considerando los factores internos y externos que puedan impactar de manera directa o indirecta a la empresa, orientada en función de las necesidades y requerimientos de los clientes y personas interesadas, puesto que, sin importar el tamaño, las organizaciones deben moldearse a las diversas características del mercado, realizando mejoras continuas en los procesos clave de la compañía, en la estructura organizacional, en los sistemas de información y en aquellas áreas que requieran implementar un cambio.

El interés en el estudio sobre el cambio organizacional aumenta paralelo a los acontecimientos que han ido moldeando la manera en que se conducen las organizaciones, sobre todo posterior al periodo, relativamente estable, anterior a la Segunda Guerra Mundial; al reconocerse la organización como un sistema abierto, se admite la interrelación e interdependencia de elementos sobre los cuales no se tiene control, pero que inciden en su estabilidad; las implicaciones tanto académicas como prácticas refuerzan la importancia del tema, dado que, por una parte, se le considera un elemento propio de la naturaleza de una organización; por la otra, ocupa un papel central dentro de la dinámica de las organizaciones, considerando el escenario global actual (Romero, Matamoros & Campo, 2013).

Con base en lo anterior, el objetivo es presentar un análisis de las aportaciones generadas en años recientes en el tema de gestión del cambio organizacional sintetizando las perspectivas actuales de distintos autores, siguiendo el método de revisión de literatura recomendado por Fink (2010, p. 5), quien identifica siete tareas a realizar:

Seleccionar una pregunta de investigación, seleccionar base de datos bibliográficas o de artículos, sitios web y otras fuentes, elegir términos de búsqueda, aplicar criterios de evaluación, aplicar criterios de selección metodológica, hacer revisiones confiables y válidas para

abstraer datos de artículos, monitorear la calidad de la revisión y probar el proceso piloto y sintetizar los resultados.

Bajo este contexto, la pregunta de investigación se plantea como sigue: ¿cuáles son las aportaciones recientes sobre el tema gestión del cambio organizacional? Para la búsqueda de artículos se utilizaron bases de datos especializadas Ebsco, Elsevier, Scielo, principalmente, utilizando las palabras: gestión del cambio organizacional y gestión del cambio, en inglés y español, seleccionando los artículos teóricos y empíricos, que tuvieran una antigüedad no mayor a diez años y mostraran resultados relevantes; posteriormente, la información se analizó y agrupó por subtemas para presentar las diversas aportaciones de manera descriptiva y por subtemas para un mejor entendimiento; por último, a partir del análisis de las mismas, se lograron establecer las conclusiones pertinentes.

1. Conceptualización y tipos de cambio organizacional

Dentro de las definiciones clásicas sobre cambio organizacional se encuentra la del pionero en el tema Lewin (1943, p. 243.) quien lo conceptualizó como:

Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el *statu quo*.

Posteriormente, Beckhard (1969) complementarían que tal modificación será producto de un esfuerzo planeado desde la perspectiva de las ciencias de la conducta, es decir, incluyendo conceptos como el liderazgo.

Definiciones recientes consideran que el cambio es un proceso transformacional planificado, sistemático e interactivo dentro de los procesos organizacionales que es utilizado para la adaptación de una organización

a entorno inestable, encaminada hacia la mejora continua (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella & Ronda-Pupo, 2017; Soparnot, 2011); de igual manera se considera una capacidad para generar resultados congruentes teniendo en cuenta el contexto tanto interno como externo, ya que las organizaciones se encuentran influenciadas por ellos (González-Millán, Rodríguez-Díaz & González-Millán, 2017; Dillard, Rogers & Yuthas, 2011).

De tal manera que el concepto involucra elementos abordados por los autores clásicos, como la planificación y liderazgo, así como la natural resistencia al cambio, agregando la adaptación necesaria en un entorno impredecible que puede impulsar el logro de los resultados esperados siempre y cuando se planee exitosamente, variables que se abordarán más adelante con mayor profundidad.

Dependiendo las particularidades y necesidades de una organización, existen varios tipos de cambios que se pueden implementar; según Baesu y Bejinaru (2014) estos pueden ser: estructural, cultural, de procesos o geográficos; mientras que Fuentes-Henríquez y Del Sol (2012) los clasifican en dos tipos: cambios radicales que son: revolucionarios, transformacionales, estratégicos, episódicos, discontinuos y totales; y los cambios incrementales, que también se conocen como evolutivo, transaccional, operativo, de flujo continuo, continuo y de opción local.

González-Millán et al. (2017) explican que el tipo de cambio a implementar dependerá del impacto directo o indirecto de los factores políticos, sociales, económicos, culturales sobre la organización; es decir, se deberán considerar las necesidades propias de la organización para identificar el tipo de cambio a implementar; de manera general se considera que los cambios evolucionarios se originan de manera natural con el paso de tiempo, mientras los cambios radicales son forzados por algún acontecimiento no esperado generado en alguno de los factores externos.

2. Entorno y resistencia al cambio

De acuerdo con Lars, Mellert, Scherbaum y Oliveira (2015), el entorno plantea el tipo de cambio que se debe realizar, así como el momento en que se deberá llevar a cabo; Gouveia (2017) considera que frente a un entorno cada vez más competitivo las organizaciones deben adaptarse

y realizar los cambios necesarios para permanecer y lograr una ventaja competitiva; por ello, tener un amplio conocimiento del entorno permitirá determinar correctamente cuándo y dónde implementar un cambio (Wadood, Gharleghi, & Samadi, 2016).

Invariablemente del cambio que se genere, todos implican una natural resistencia; a este respecto, Zuinaga de Mazzei (2014) considera que ciertas organizaciones han desarrollado patrones en la forma de trabajar que se arraigan de manera tan fuerte que resulta difícil cambiar; los autores Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes y Chatzoglou (2018) consideran que esta es la principal razón de fracaso cuando se trata de implementar un cambio, por lo que a través de un estudio de caso identifican factores que afectan el cambio, tales como el empoderamiento y la comunicación positiva entre empleados y gerentes; mientras factores como la incertidumbre tiene un efecto mínimo (Pieterse, Caniëls & Homan, 2012).

En el mismo sentido, Jacobs, Witteloostuijn y Christe-Zeyse (2013), opinan que la incertidumbre puede reducirse considerando los patrones y mecanismos característicos de cada organización, a partir de la predicción de las contingencias. Por su parte, Rosenbaum, More y Steane (2017) opinan que las organizaciones deben implementar diversas estrategias como la inclusión de todas las partes involucradas, un liderazgo transformacional y monitoreo constante del proceso para contrarrestar sus efectos debilitantes (Bartunek, Balogun, & Do, 2011).

En línea con lo anterior, Kuntz y Gómez (2012) abordaron el tema de resistencia al cambio desde la perspectiva de “conocer los vínculos causales entre la creación de sentidos relacionados con el cambio, la interpretación, la preparación y la acción conductual y la propuesta de un modelo para probar los fenómenos de cambio en diferentes niveles de análisis” (p. 157); a este respecto López, Restrepo y López (2013) afirman que los cambios pueden generar sentimientos negativos en los empleados, por el hecho de considerarlo inconveniente para sus intereses o por salirse de su zona de confort, lo cual provoca desacuerdo, incertidumbre y desconfianza hacia el cambio, de tal forma que resulta imprescindible considerar la parte humana conductual y psicológica si se quiere implementar de manera favorable un cambio.

3. Planeación del cambio y estrategia

Una forma de realizar un cambio organizacional exitoso es planearlo; de acuerdo con Sandoval (2014) implementar cambios sin considerar a todas las personas involucradas, es un error de las organizaciones que quieren mantenerse en el mercado, pero que no cuentan con el conocimiento y herramientas necesarias para cerrar la brecha de incertidumbre de manera efectiva; por su parte Drzensky, Egold, y Van Dick (2012) consideran que la preparación para el cambio es una estrategia equilibrante en la relación entre la identificación organizacional y una evaluación positiva de los resultados del cambio un año después.

Para realizar un cambio planeado Rosenbaum et al. (2017) afirman que existen distintos modelos, los cuales muestran similitudes en cuanto a aspectos como gobernanza, estructura y práctica; todos ellos responden la interrogante de cómo planear un cambio a partir del modelo de Lewin; autores como Al-Haddad y Kotnour (2015), y Rabelo, Odellius y Dutra (2015) proponen su propio modelo para realizar una gestión del cambio organizacional exitoso.

Al-Haddad y Kotnour (2015) describen además métodos de acciones realizadas por los encargados de gestionar el cambio, clasificándolas en métodos sistemáticos y métodos de gestión; en el primero la estrategia será explorar y diagnosticar la situación actual; después se planifica y comunica los cambios y, posteriormente, se implementa e inculcan; en cuanto a los métodos de gestión son más abstractos y se enfocan en alinear la misión y visión y todos los vinculados con las funciones administrativas que signifiquen un enfoque estratégico de planeación.

En cuanto a las estrategias de cambio, estas: “implican compromiso de los miembros de la organización a la nueva imagen de la empresa, ya que abarca la forma en que los miembros comprenden el mundo que los rodea” (Janićijević, 2012, p. 391). Además, deberá estar enmarcada en una cultura organizacional sólida, que permee todo el contexto empresarial y que considere el ciclo de anticipación de cambio: creación de sentido, posicionamiento y escribir el futuro; Krogh (2018) afirma que, en este punto, el riesgo es una variable constante durante el proceso de cambio, ya que factores no predecibles, pueden afectar el cambio y la ejecución de los planes.

De igual forma, el autor señala que un proyecto de cambio no anticipado de forma adecuada, puede generar puntos ciegos y traer problemas en un futuro, cuando se pase de las ideas y planes a la operalización de los mismos; por ello, una manera efectiva de realizar un proceso de cambio es mediante la implementación del ciclo PVHA de Deming, el cual, según Marín-García, Bautista-Poveda y García-Sabater (2014), está diseñado para contribuir a la mejora continua de una organización a través de los procesos cíclicos de planear, hacer, verificar, actuar. Se pueden detectar desviaciones para redirigir la actuación hacia el objetivo planteado y realizar el cambio con éxito; la aceptación internacional de este modelo y su aplicación en las normas ISO, respaldan su efectividad (Alonso-Torres, 2014).

4. Liderazgo

Otro de los elementos abordados en la literatura acerca del cambio organizacional se refiere al liderazgo requerido para gestionar un cambio exitoso; Mckenzie y Aitken (2012) sustentan que resulta importante comprender los roles que asumen los diferentes individuos que conforman la organización, uno de ellos, el agente de cambio, deberá poseer ciertas habilidades y conocimientos para sentar las bases de comunicación que permitirán encaminar a los empleados hacia el cambio de forma efectiva.

Al respecto, Chávez e Ibarra (2016) sustentan que el liderazgo faculta al líder para fomentar la conciencia social en los integrantes de empresa y esto influye de manera positiva en un cambio interno que coadyuva en el cambio organizacional; en cuanto a los tipos de liderazgo conectados con el cambio, Contreras y Barbosa (2013) sostienen que si el cambio se asume desde una visión tradicional el liderazgo transaccional resulta adecuado, empero, si se consideran las particularidades del entorno y la inestabilidad del mercado, resulta necesario el liderazgo transformacional.

Por su parte, Starke, Sharma, Mauws, Dyck y Dass (2011) hacen mención a tres mecanismos del liderazgo por sustitutos: los sistemas de información, mapas interpretativos y la acción compartida; Nohe, Michaelis, Menges, Zhang y Sonntag (2013) apoyan este tipo, argumentando sus beneficios, pues favorece las percepciones positivas del líder

por medio de redes formales e informales, lo que genera confianza y disposición al momento de implementar un cambio.

5. Cultura organizacional

Si se considera que el corazón de todas las organizaciones está conformado por las personas que la integran, la cultura que permea dentro de ella deberá ser considerada para implementar un cambio; para Contreras y Barbosa (2013) existe una estrecha relación entre el liderazgo y la cultura, señalando que la organización al ser un sistema está en constante proceso de cambio y se verá influenciada al establecer una creación de sentido uniforme que permee en todos los individuos de la organización.

A este respecto, Dumas y Beinecke (2018) sustentan que la transformación organizacional desde un concepto sistémico integra individuos, grupos y la organización, por lo que la cultura que se desarrolla juega un papel clave a la hora de gestionar un cambio; usando el mismo enfoque, López, Marulanda e Isaza (2011) sostienen que la cultura tiene relación directa en la implementación con éxito de un cambio organizacional, por lo que se recomienda promover una cultura flexible y adaptativa para una adecuada gestión del cambio.

Considerando que un proceso de cambio conlleva que las personas cambien lo que hacen y la forma de hacerlo, alterando su percepción sobre las normas socialmente aceptadas, la cultura dominante puede representar un obstáculo de resistencia para implementar un cambio; inclusive, si el tipo de cultura es lo bastante fuerte, se requerirá un proceso profundo que transforme estos elementos apoyándose de un liderazgo adecuado (Valle, Proano & Cruz, 2017).

A este respecto, Briody, Meerwarth y Trotter (2012) utilizaron un método en el cual usaron historias de los empleados como un medio para comprender e impulsar el cambio cultural, logrando con éxito la colaboración entre empleados; por su parte Bezerra, Fernandes y Ney (2017) al abordar empíricamente la cultura y el cambio organizacional, detectaron un factor de resistencia muy arraigado y conectado a estos dos conceptos; de igual forma, Gover, Halinski y Duxbury (2016) sugieren

que los estudios combinados desde las perspectivas tanto de investigadores como de empleados serán más beneficiosos para una adecuada gestión del cambio.

De tal manera, que se reafirma la importancia de considerar el factor humano para una adecuada gestión de cambio, pues dependiendo el tipo y su impacto en las personas, se concentrará en mayor o menor medida una natural resistencia, que puede ser minimizada a través de la gestión de una cultura organizacional orientada al cambio, donde el liderazgo es un elemento clave para la formación de una cultura que permita combatir dicha resistencia de manera efectiva, logrando la inclusión de las personas en los procesos de cambio; debido al constante avance de la tecnología, en la literatura se marca la importancia de desarrollar una cultura flexible y adaptativa que coadyuve de manera positiva a la generación de valor.

6. Innovación

La capacidad de innovación es un ingrediente crítico para la ventaja competitiva de una empresa. “El apoyo al logro de estos beneficios debe lograrse identificando aquellas direcciones y métodos de desarrollo sostenible que estén en línea con la visión de la compañía y que conduzcan al logro de los objetivos establecidos” (Bejinaru y Baesu, 2017, p. 88). En la actualidad, constantemente emergen compañías innovadoras de tipo disruptivas que se posicionan rápidamente en el mercado debido al uso de la tecnología y su capacidad de innovación.

Por ello, una forma de evolucionar en el mercado es a través de la innovación, ya sea tecnológica o de sus procesos. Al-Haddad y Kotnour (2015) considera que todas las innovaciones conllevan un cambio, sin embargo, hay que recordar que no todos los cambios derivan en innovaciones, sino que dependerá del tipo de cambio que la organización desee implementar. De acuerdo con el autor, las fuentes principales son la innovación incremental y la innovación disruptiva; para Romero et al. (2013) la primera es parte del cambio evolucionario mientras la segunda del cambio revolucionario, afirmando que durante el desarrollo de una organización se tendrán periodos de transformaciones naturales y largos, con periodos pequeños de fuertes cambios.

Si se considera que los mercados actuales obligan a las organizaciones a estar en la búsqueda permanente de nuevas estrategias que favorezcan su posicionamiento y una ventaja competitiva, el concepto de innovación surge con mayor frecuencia como un elemento positivo para la implementación del cambio organizacional; gracias a los avances tecnológicos, las organizaciones disponen de una amplia gama de herramientas que posibilitan realizar sus funciones de una forma más efectiva y convertirse en empresas más competitivas.

Conclusiones

Mediante el análisis de las distintas aportaciones realizadas en los últimos años, se observa asociación cada vez mayor entre la gestión del cambio organizacional y variables como planeación y estrategia, liderazgo, cultura, innovación, resistencia al cambio, donde se refrenda que un adecuado manejo de las mismas aumenta sustancialmente las probabilidades de éxito.

De tal manera que la estrategia organizacional concebida a partir de una planeación del cambio, deberá contemplar un diagnóstico integral que permita visualizar el estado actual de los procesos estratégicos, clave y de soporte, identificando las áreas de oportunidad que requieren un cambio y precisando la forma en la que se realizará la transición del estado actual al estado deseado, considerando todos los factores involucrados. Para ello, se sugiere apoyarse de herramientas como el ciclo PVHA (planear, verificar, hacer, actuar) de Deming, ya que puede proporcionar mayor certidumbre en medio del caos que se presenta durante un proceso de cambio, al monitorear constantemente el avance obtenido con base en los planes promulgados y detectando posibles desviaciones a tiempo, encauzándolas hacia los objetivos esperados.

A partir de la revisión de la literatura se corrobora la tendencia a considerar el cambio organizacional como una estrategia efectiva y necesaria que puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva y no como un período peligroso de caos e incertidumbre, por lo que, visualizarla como una herramienta para anticiparse a las demandas futuras y con ello lograr una diferenciación positiva, favorecerá la formación de una ventaja competitiva que puede ser sostenible en un periodo considerable de tiempo.

Apoyos

Esta publicación fue financiada con recursos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE-2018) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México.

Referencias

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. Doi: 10.1108/jocm-11-2013-0215
- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV (2), 159-171.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426–450. Doi: 10.1108/jocm-05-2017-0196
- Baesu, C., & Bejinaru, R. (2014). Leadership approaches of organizational change. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(18), 146-152.
- Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 1-52.
- Bejinaru, R., & Baesu, C. (2017). Approaches to organizational change within modern companies. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(17), 127-134.
- Bezerra, A., Fernandes, R., & Ney, F. (2017). Managing organizational culture in a process of change in the strategic map of the ceara state treasury secretariat. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(1), 1-16.
- Briody, E., Meerwarth Pester, T., & Trotter, R. (2012). *A story's impact on organizational culture change*. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67–87. Doi: 10.1108/09534811211199600

- Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 18(1), 138-158. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Dillard, J., Rogers, R., & Yuthas, K. (2011). Organizational change: in search of the golden mean. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1) 5-32. Doi: 10.1108/18325911111125522
- Drucker, P. F. (1955). The Management Horizon. *The Journal of Business*, 28(3), 155-164.
- Drzensky, F., Egold, N., & Van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111. doi:10.1080/14697017.2011.652377
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867–876. Doi:10.1108/jocm-02-2017-0042
- Fink, A. (2010) *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*, (3ra. Ed.). Estados Unidos: SAGE.
- Fuentes Henríquez, F., & Del Sol, P. (2012). Analogical foundation of the scope of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 163-185. Doi: 10.1108/09534811211199646
- González-Millán, J. J., Rodríguez-Díaz, M. T., & González-Millán, O. U. (2017). Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi. *Dimensión Empresarial* 15(1), 203-216. Doi: 10.15665/rde.v15i1.1384
- Gouveia, I. F. F. (2017). Strategy, Organizational Change and Organizational Resilience. *Cuadernos EBAPE.BR*, 15, Doi: 10.1590/1679-395170357
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A., & Christe Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 772-792, Doi: 10.1108/JOCM-09-2012-0137

- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, 57(193), 25-51.
- Krogh, S. (2018). Anticipation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Doi: 10.1108/JOCM-03-2017-0085
- Kuntz, J. R. C., & Gómez, J. F. S. (2012). Transformational change in organizations: a self regulation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 143-162. Doi: 10.1108/09534811211199637
- Lars, D., Mellert, C., Scherbaum, J., & Oliveira B. W. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 59-71. Doi: 10.1108/JOCM-11-2013-0236
- Lewin K. Psychology and the process of group living. (1943). *Journal of Social Psychology*, 17(1):113-32.
- López, M., Marulanda, C., & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-23.
- López, M., Restrepo de Ocampo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- McKenzie, J. and Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organisation: Developing leadership agility, *Strategic HR Review*, 11 (6), 329-334.
- Marín-García, J., Bautista-Poveda, Y., & Garcia-Sabater, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 584-618.
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378-389. Doi:10.1016/j.leaqua.2013.02.001
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., & Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(3), 323-332.

- Pieterse J. H., Caniëls M. C. J., & Homan T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Rabelo, E., Odélius, C., & Dutra Ramos, L. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *Brazilian Administration Review*, 12(4), 324-347.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013) sobre el cambio organizacional, una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50). 35-52
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2017). Planned organizational change management –forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*. Doi: 10.1108/JOCM-06-2015-0089
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5) 640-661. Doi: 10.1108/09534811111158903
- Starke, F. A., Sharma, G., Mauws, M. K., Dyck, B., & Dass, P. (2011). Exploring archetypal change: the importance of leadership and its substitutes. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 29-50. Doi:10.1108/09534811111102274
- Thiéart, R.A. & Forgues, B. (1995). Chaos Theory and Organization. *Organization Science*, 6(1), 19-31. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.19>
- Valle, A., Proano, T., & Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 1-24.
- Wadood, S., Gharleghi, B., & Samadi, B. (2016). Influence of Change in Management in Technological Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 37, 129-136.
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242.