



ANÁLISIS

DOI: <https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>

El cambio y su impacto en las organizaciones

Change and its impact on organizations

Paloma Daniela Gómez Álvarez¹

<https://orcid.org/0000-0002-4064-1369>

Instituto Tecnológico del Estado de Sonora. Ciudad Obregón, Sonora, México.

E-mail: dnieelaga@hotmail.com

Resumen

El cambio organizacional se produce cada vez con mayor rapidez, ocasionando algunos estragos para algunas empresas, sin embargo, no siempre son consecuencias negativas. La mayoría de las organizaciones hacen frente ante inminentes evoluciones por lo que pueden lograr obtener resultados positivos y beneficiosos. Si bien, el cambio es un concepto que tiende a impactar, en alguna medida, sobre el ambiente interno o externo de la organización, para lo cual, se debe de tener en cuenta los resultados y predicciones futuras que pueden implicar su gestión. El cambio, es uno de los factores a los que recurren las organizaciones en busca de supervivencia ante entornos cada vez más dinámicos y competitivos. Con un enfoque teórico y, a través de la revisión de literatura, el documento aborda el tema de cambio desde una perspectiva organizacional, con el objetivo de identificar cuáles son los motivos de origen y el proceso de su implementación.

Palabras clave: Cambio organizacional; proceso y adaptabilidad.

Abstract

Organizational changes has become faster, causing problems for some companies, however, there are not always negative consequences. Most organizations know how to cope with imminent evolutions, so they can achieve positive and beneficial result. Although change is a concept that tends to affect some extent on the internal or external environment of the organization, for which, the results and future predictions that its management may imply must be taken into account. Change is one of the factors that organizations turn to in search of survival in the face of increasingly dynamic and competitive environments. With a theoretical approach and through literature reviews, the document addresses the issue of change from an organizational perspective, with the objective of identifying what are the reasons of origin and the process of its implementation.

Keywords: Organizational change; process and adaptability.

¹ Correspondencia: dnieelaga@hotmail.com

Artículo recibido: 05 may. 2021; aceptado para publicación: 20 jul. 2021.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Citación Recomendada: Gómez Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. ACADEMO (Asunción), 8(2):213-220. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>

Introducción

El término de organización ha sido atribuido a cualquier empresa, hospital, escuela, dependencia gubernamental entre otras instituciones, lo que hace que la sociedad se encuentre rodeada por diversas organizaciones (Pfeffer, 2000). Las organizaciones al ser catalogadas como sistemas abiertos y complejos, se encuentran en constante y permanente proceso de adaptación al cambio como respuesta a entornos dinámicos y crecientes, por lo que Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella y Ronda-Pupo (2017), le dan un significado y argumentan que el cambio ha existido siempre y ha sido visto como una necesidad social, personal y grupal. Por otra parte, Villavicencio-Álvarez y Ocaña-Arguello (2017) mencionan que el cambio ha sido considerado como un proceso de evolución y supervivencia de la sociedad y las organizaciones, como parte del sistema interrelacionado y abierto de factores internos y externos.

De acuerdo con Weber (1983), el cambio puede ser originado en cada órgano social, el cual, con el tiempo se transforma y se adapta, y en respuesta a ello, solo queda recibir un proceso mutuo de adaptación por parte de la sociedad. Un ejemplo, es el cambio de elección de gobierno, el cual es un proceso de elección que se somete al pueblo cada cierto tiempo. Otro ejemplo de la situación de cambio en instituciones educativas, es abordado por Chamorro (2015), donde menciona que las universidades han tenido que adaptarse a las necesidades de las personas con discapacidad visual, auditiva y física, mediante la implementación de tecnologías en bibliotecas que fueron diseñados para cubrir tales requerimientos, facilitar el acceso y así evitar la exclusión de brindar beneficios, con el objetivo de que la inclusión de dichas personas sea de manera dinámica, eliminando barreras de adquisición para el conocimiento.

En la actualidad, el cambio se ha visto desde un enfoque organizacional que ha sido abordado en diversas líneas de investigación y teorías organizacionales, las cuales han servido de precedentes (Taylor, 1975; Fayol, 1975; Weber, 1983;

Pfeffer, 2000). El cambio es un concepto que, desde la creación de la organización, se ha empleado y se ha producido con mayor rapidez, por lo que se ha categorizado como una palabra de gran valor en las organizaciones. Algunas de las definiciones que caracterizan al cambio organizacional han sido caracterizadas por enfocarse en la cultura, por fomentar la colaboración entre líderes y miembros de la organización, y por centrarse en aspectos humanos y sociales con prioridad en la organización (Pérez et al. 2017).

Entre los factores de cambio se encuentran aquellas situaciones donde las organizaciones pueden detectar una necesidad, es decir, detectan que se requieren mejorar o modificar aspectos tecnológicos, estructurales, culturales y de personal. Estos factores, son los que contribuyen a una mejor respuesta ante la globalización, las exigencias de los clientes y la información, por lo tanto, García-Rubiano y Forero-Aponte (2016) mencionan que deben estar en un proceso continuo, permanente y de mejoramiento, que brindará soporte durante la adaptación. Sin embargo, es importante considerar la existencia de resistencia al cambio, la cual se puede generar en mayoría o minoría, así como ser considerada como un desacuerdo por parte de los colaboradores, causando desagrado, rechazo, poco entendimiento e incertidumbre.

Por lo tanto, el objetivo del presente artículo busca identificar cuáles son esos motivos que inducen a las organizaciones a efectuar los cambios y el proceso que se debe realizar, así mismo, se pretende contribuir al conocimiento y la literatura en relación a la temática de cambio organizacional. Y como menciona Romero, Matamoros y Campos (2013), para generar una mejor comprensión de lo que significa el cambio y sus consideraciones adjuntas al explorarlo como un elemento inherente de las organizaciones.

Precedentes del cambio organizacional

Al retomar el origen del cambio organizacional se pueden mencionar que el cambio como las organizaciones, ya existían desde antes de los

primeros estudios y las contribuciones se dieron con Taylor (1975) y Fayol (1975), al ser ambos teóricos con perspectivas de desarrollo y cambios organizacionales, el primero dirigidos a procesos de producción y el segundo a procesos administrativos. Ambos, se dedicaron a impulsar y contribuir mejoras para contar con mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones.

A principios del siglo XXI, las organizaciones se vieron atacadas por una impetuosa presión de la globalización, la cual se generaba cada vez con mayor incertidumbre debido al ambiente competitivo que surgía, cabe mencionar que este se volvía más agresivo, pero a la vez dinámico, ya que se situaba una mayor competencia. Por lo tanto, las organizaciones debían de poner a prueba sus capacidades de acción y reacción, planteándose como objetivo el satisfacer las demandas del mercado, las cuales eran más demandantes e iban en aumento. Como menciona Sandoval-Duque (2014), el cambio no trata simplemente de cambiar por cambiar, sino que se debe orientar a la organización a realizar cambios que dirijan para obtener una sostenibilidad competitiva. Si bien, el siglo XXI llegó acompañado de una difusión fuerte que, aún en la actualidad, sigue en gestión como un proceso de consolidación, ya que se está adaptando continuamente a cada período (Romero et al., 2013; Vieira-Posada, 2012).

Por lo tanto, las organizaciones, debido a estos inevitables sucesos de incertidumbre y de globalización, han decidido recurrir con gran rapidez y agilidad a adaptarse ante los inminentes entornos cambiantes, por lo que se han visto obligadas a sobrevivir. En ocasiones, donde los cambios ocurren de manera muy rápida e instantánea, algunas organizaciones se ven sobrepasadas en dichas situaciones, viéndose resultados negativos que afectan el futuro de la empresa. Para González-Campo (2017), el cambio es una situación de hechos que son producidos de una manera adecuada en el transcurso del tiempo. Mientras que, para Romero et al. (2013), el cambio es el resultado de factores relacionados a una causa, sin embargo, al ser analizada, se omiten otros factores.

La Real Academia Española (RAE) (2020), define el cambio como «dejar una cosa o situación para tomar otra», «convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria», mientras que la Merriam-Webster (2020), lo relaciona con hacer algo en particular que sea totalmente diferente, realizar un cambio radical, o bien, tomar una posición, un rumbo o una dirección diferente. La palabra cambio puede abarcar diversos contextos, en el caso de las organizaciones, el cambio puede hacer una diferencia transformacional en su estructura, en la cultura, procesos, procedimientos y en las normas. De manera similar, Rivera-González (2013) menciona que el cambio se torna en una evolución que genera nuevas formas de administrar las funciones, los procesos, los recursos, inclusive las mismas estructuras, así como el requerimiento del cliente, lo que provoca cambios constantes y frecuentes de naturaleza dinámica.

Entre los supuestos que aborda Sandoval-Duque (2011), el cambio en las organizaciones toma algunas decisiones sustentadas de manera errónea y basada en conceptos equivocados, desde la manera en cómo se comprende, cómo se enfrenta hasta la necesidad de realizarlo en el momento oportuno. Sin embargo, es preciso comprender que, al someter a la organización a una transformación, ya sea mínima o extensa, probablemente algunos procesos, direcciones, productos, entre otros elementos, podrán ser diferentes. En otro de los casos, el cambio se presenta desde dos concepciones dominantes, la primera conocida como el cambio planeado y el cambio emergente o súbito.

Por otro lado, se cuentan con algunas teorías que han abordado el cambio organizacional y lo han descrito en dos conceptos catalogados como de los más relevantes: el cambio evolucionario y el cambio revolucionario. Romero et al. (2013) mencionan que las organizaciones que llegan a gestionar ambos enfoques de cambio, llegan a contar con una vida permeada por largos períodos acompañados de transformaciones incrementales. El primer cambio, habla sobre que las organizaciones cuentan con una constante búsqueda a través de leves transformaciones e incrementales, donde el objetivo

es alcanzar su congruencia, la cual llega a ser la consistencia interna de la organización encontrándose la estructura, los procesos, la gente y la cultura. En el segundo cambio, se vuelve revolucionario ya que se percibe como el cambio de una configuración relacionada a otras, donde las prácticas se alteran en un nivel radical reflejando nuevos desafíos estratégicos.

Motivos para efectuar el cambio organizacional

Las organizaciones al ser categorizadas como sistemas abiertos y dinámicos, suelen implementar mecanismos de control en su estructura ya que se percibe como una regularidad interna. Por lo tanto, el sistema al encontrarse en movimiento categorizado como el origen del cambio, se influye por relaciones externas y por sus regularidades internas (Romero et al., 2013). Por su parte, Sandoval-Duque (2014), concuerda en que el cambio está relacionado a dos motivos, a los que le llama causas internas y externas. En algunas organizaciones que han llegado a ser exitosas, el proceso de cambio se ha convertido en una piedra en el camino, debido a que se presentan nuevas reglas, actores, retos y escenarios, donde las soluciones que se presentaron en el pasado, ya no brindan una para el futuro. A continuación, se describen algunas causas que originan el cambio en las organizaciones:

(1) Para el primero, el cambio se atribuye a las nuevas tendencias que surgen en el mercado, o bien, la existencia de nuevos consumidores quienes tienen nuevas necesidades, tal es el caso de las innovaciones tecnológicas. De igual manera, la existencia de nuevos competidores, la globalización, la sociedad que va evolucionando con nuevos estilos de vida y de pensar, el desarrollo de sistemas, entre otros elementos que demanden un nuevo estilo de dirección en las empresas.

(2) Mientras que la segunda causa se inclina hacia el origen interno de la empresa, las cuales se encuentran ligadas al mismo desarrollo de la organización, también se engloban las nuevas visiones que se generan en la dirección, así como la implementación de cambios en la estructura o los

procesos, las estrategias competitivas o cualquier otra circunstancia como fusiones.

Pero no todo cambio siempre es fácil, ya que han existido casos de empresas que a causa del cambio han sido víctimas de sus transformaciones. Un ejemplo es el que brinda Yepes-Lugo (2017), donde menciona que las organizaciones pueden cambiar de diferentes maneras en forma isomórfica, donde el cambio suele ser de tipo coercitivo, mimético y normativo, por lo que expone un proceso de cambio en una empresa cafetera en Colombia, la cual fue analizada desde una perspectiva institucional. Se observó el cambio a partir del trabajo de prácticas o rutinas que están en busca de una transformación, dando como resultado el despliegue de homogeneización en las organizaciones emprendedoras que comenzaron a ofrecer servicio de asistencia técnica y manejo de logística. No obstante, se encontró el surgimiento de fallas que daban pie a desestabilizadores y posibles consecuencias negativas en las familias de los trabajadores colombianos. Para Romero et al. (2013), el cambio desde la perspectiva institucional intenta comprender la forma de cómo son transformadas las prácticas a través del tiempo y durante un proceso.

Si bien, el cambio debe de ser planeado, lo que lo convierte en algo intencional y positivo, dirigiendo los valores de la empresa y orientando la acción y al aprendizaje de las personas, por lo tanto, el cambio también debe ser dirigido de igual manera a las personas, ya que son las que reciben el impacto. En este punto Romero et al. (2013), enfatiza en que el cambio necesita ser liderado, si bien, el liderazgo se ha relacionado con el cambio como un prerrequisito para su estudio. En este punto, el líder debe de cumplir un rol fundamental en cada proceso convirtiéndose en el motor frente al cambio.

Quizás una pregunta interesante es cuestionarse como organización, cuando sería prudente emplear el cambio. Para lo cual, Sandoval-Duque (2014) afirma que la organización debe de emplear cambios cuando existen las siguientes cuatro posibilidades:

(1) el cambio por inercia o por imitación,

(2) el cambio por planeación, ya sea anticipado o proactivo,

(3) el cambio por reacción o bien, como una respuesta ante tales circunstancias, y

(4) el cambio por una tensión final o por crisis. El generar o efectuar este tipo de cambios no resultaba nada sencillo para las organizaciones, pero sí forma parte de una condición que llega a ser crítica para la supervivencia competitiva.

El concepto de cambio ha sido explorado desde muchas perspectivas, por ende, todos los estudios vale la pena analizarlos, ya que se logra entender con mayor profundidad y se adquieren competencias para administrarlo de una mejor manera. Si bien, dentro de este concepto, se hace referencia a que las organizaciones deben de prepararse y cambiar dinámicamente la manera de operar procesos, la resistencia al cambio, la velocidad, la actitud que toma la gente al enfrentarse al cambio mejor conocido como la adaptabilidad de trabajador, las oportunidades para el cambio, las características y los niveles, así como los principios que rigen el cambio, todos estos elementos forman parte del cambio y los temas en los que la empresa debe de profundizar su dirección estratégica (Mantere, Childt y Sillince, 2012).

Por otra parte, Reay et al. (2013) mencionan que, la literatura que habla del cambio, ha sido enfocada en observar a los emprendedores institucionales, tal es el caso de los gerentes o asociaciones, ya que ellos son los encargados de promover su gestión. Para Sandoval-Duque (2014), el cambio ha recibido muchos supuestos, donde las organizaciones deben de tomar decisiones, por lo que, a su vez, estas deben de entender y enfrentar la necesidad de comprenderlo y poder hacerlo con su requerido tiempo. En otras palabras, el cambio en las organizaciones adopta muchas facetas las cuales deben ser comprendidas si se requiere responder de manera idónea y adecuada a las necesidades. Se menciona que, si es bien gestionado, se podrá usar para crear valor en las organizaciones, Mantere et al. (2012) también enfatizan en que el cambio debe de ser comprendido,

ya que la necesidad de su implementación puede ser asumido frecuentemente como una tendencia de transformación por presión, y no por convicción, donde no se establezcan objetivos bien definidos ni enfoques que permitan predecir resultados (García-Rubiano y Forero-Aponte, 2016).

Proceso de cambio organizacional

El origen del proceso de cambio organizacional ha dependido de dos factores: el cambio planeado y el no planeado de acuerdo con Sandoval-Duque (2011), Villavicencio-Álvarez y Ocaña-Arguello (2017). El primero, se refiere a las transformaciones que desea la organización, por lo que utiliza un proceso estructurado como una estrategia de mejora y desarrollo, y el segundo, es caracterizado por cambios que suceden de manera inesperada, suelen ser disruptivos y no estructurado, sobre todo en la práctica de la organización. En ocasiones son realmente peligrosos afectando algunas potencialidades organizacionales, sin embargo, aún no existe un proceso ideal que induzca el proceso de cambio debido a la dinámica de los escenarios. Por lo tanto, la sociedad y las organizaciones deben de contar con capacidades que permitan gestionar y enfrentar cualquier contingencia que sea presentada por el ambiente.

De acuerdo con Sandoval-Duque (2011), el proceso de cambio es misterioso y a pesar de ser muy estudiado, aún permanecen desconocidos algunos de sus elementos. Cabe mencionar que el proceso de cambio ha sido analizado dentro de diversos modelos, sin embargo y de acuerdo al modelo propuesto por Lewin (como se citó en Sandoval-Duque, 2011), ha funcionado para dar una aproximación a una mejor comprensión de cómo puede ser enfocado:

(1) Descongelamiento: alcanzado cuando los actores y las organizaciones se han convencido de que necesitan ejecutar el cambio, por lo tanto, deciden empoderarse e implementar el proceso de transformación organizacional, así mismo, minimizan y se sobreponen a las fuerzas que llegan a presentar algún tipo de resistencia. el descongelamiento se

divide en tres sub fases: rompimiento, ansiedad, y seguridad;

(2) Cambiar: el objetivo del cambio es orientar a la organización hacia un estado deseado, por lo que se exige que sea implementado con responsabilidad por parte de los directivos ya que es considerado de gran importancia; Por último,

(3) el tercer paso consta de que todas las personas implicadas adopten los cambios que se han ajustado a la vida cotidiana.

Otro modelo que ha sido adoptado para gestionar el proceso de cambio, es el propuesto por Sandoval-Duque (2014), el cual consta de cinco principios:

1) De origen holístico, compuestos por estrategias, estructuras, servicios, entre otros, y en consideración de la filosofía que representa a la organización tomando en cuenta cada elemento para obtener una sinergia y lograr cumplir con los objetivos;

2) El principio es de constancia, se encarga de que la organización brinde un soporte que sea permanente, donde se consolide la permanencia del espíritu, la energía y sobre todo la disposición que se tiene para el cambio;

3) El principio es de rompimiento y genera una serie de movimientos y acciones en el sistema, implicando cambios inestables durante la transformación;

4) El principio de no preferencia se relaciona a la conexión con el concepto del proceso de cambio y, por último,

5) El principio de indeterminación, encargado de explicar que el cambio puede ser liderado ya que es un proceso complejo, sin embargo, es imposible dominar todas las variables que se presenten, por lo tanto, se debe definir claramente el objetivo a alcanzar para que el líder logre controlar y guiar en la dirección correcta el proceso de cambio.

Cabe mencionar que no todos los procesos de cambio se consolidan en un mismo ritmo, ya que

depende de la cultura que fomente la organización, así como el liderazgo empleado en su dirección, además de los retos turbulentos que se enfrenta la organización hace que varíe el cambio y pueda ser fácil o difícil de adoptar (Rueda, Acostam, Cueva e Idrobo, 2018; Sandoval-Duque, 2014).

El cambio organizacional se ha contemplado como un factor con un nivel de relación causal, que aborda el tema de procesos de cambio, Romero et al. (2013) sostienen que los procesos deben de ser liderados, para así poder determinar oportunidades de éxito. En este punto, el liderazgo es fundamental, además de ser un factor muy complejo que cuenta con distintos tipos de liderazgo, entre ellos situándose el transformacional, de sustitutos, transaccional, estratégico, entre otros. El liderazgo se ha estudiado como un medio el cual contribuye para la efectuación del cambio:

(1) Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, se sumergen a los principios de Weber sobre el concepto de liderazgo carismático, el cual considera a los líderes en personas excepcionales con características emocionales, de respeto y confianza (Galvin, Balkundi, y Waldman, 2010; Weber, 1983)

(2) Mientras el liderazgo transaccional es el encargado de promover intereses de manera individual mediante el establecimiento de objetivos, monitoreo y el control de resultados, trabajando en colaboración con un liderazgo transformacional, la organización logra contar con una combinación beneficiosa (Romero et al., 2013).

(3) El liderazgo estratégico cuenta con visión y flexibilidad para crear un futuro el cual sea viable, cuenta con responsabilidad compartida, cuenta con un énfasis de cambio autorregulado a partir de procesos de monitoreo con motivación de incentivo por comportamientos (Romero et al., 2013).

(4) Por último, el liderazgo con sustitutos, considera tres mecanismos de liderazgo donde se encuentran los sistemas administrativos de información, la acción colectiva, y los esquemas

interpretativos (Starke, Sharma, Mauws, Dyck y Dass 2011). Galvin et al. (2010) mencionan que este tipo de liderazgo logra amplificar las percepciones del carisma del líder con el apoyo de redes formales e informales.

Discusión

Para concluir con el trabajo, se retoma el objetivo inicial el cual menciona que se pretende identificar cuáles son los motivos de origen y el proceso de su implementación. Ante esto, se argumenta que el cambio es un hecho inevitable, y no precisamente requiere de un motivo para su ejecución, sin embargo, la competencia, la implementación de nuevas ideas y el desarrollo de la estructura organizacional son causa suficiente para buscar el cambio. Pero bien, es importante mencionar que debe de ser comprendido de la mejor manera para aquellas personas y organizaciones que deseen implementarlo, si el propósito principal es lograr un cambio con éxito. Algo que no puede quedar en duda, es que las organizaciones cada vez se enfrentan a una inmensa turbulencia de competitividad, lo que hace que estas comiencen a gestionar procesos de cambio. En muchos casos las organizaciones suelen acompañar a los cambios con una fortaleza indudable, pero en otras ocasiones, la resistencia se llega a presentar y puede hacer que el cambio sea difícil para la organización como para los empleados.

Es claro comprender que el cambio organizacional es un proceso que se acompaña de diversos enfoques, los cuales contribuyen al mejor entendimiento. Algunos autores (Romero et al., 2013; Sandoval-Duque, 2014; Villavicencio-Álvarez y Ocaña-Arguello, 2017) miran este proceso como una estrategia la cual conlleva a la organización a un contexto innovador donde las personas suelen sentirse comprometidas con la organización e impulsadas. Resulta preciso mencionar, que la adaptabilidad es un concepto que debe de ser trabajado con el cambio, si bien, se sabe que este puede traer diferentes formas de pensar, de comportarse y de emplear un proceso.

Para algunos es confuso entender porque algunas organizaciones tienen éxito durante la gestión y otras no, si bien, quizás no están tomando en consideración cada elemento tal como la estructura, la filosofía de la empresa, las personas o simplemente el ambiente. Desde gestionar cambios internos o externos, la organización se enfrentará a intereses donde no siempre se estén de acuerdo, he aquí la importancia de retomar un buen liderazgo, que sea capaz de controlar y dirigir a la organización hacia una mejora, categorizando a los líderes como las personas encargadas de fomentar el orden y las mejores prácticas de trabajo, se vuelven indispensables en este proceso. Adoptar un cambio y apoderarse de él con resultados positivos, promoverá a que la organización sea dinámica y se dirija a una constante evolución que contribuya a la supervivencia.

Financiamiento

Proyecto no 1. Año 2021, financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT.

Referencias bibliográficas

- Chamorro, M. F. (2015). Tecnologías adaptativas y acceso a la información en bibliotecas universitarias. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2). Recuperado de <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/25/23>
- Fayol, H. (1975). *Administración industrial y general*. Herrero Hermanos.
- Galvin, B., Balkundi, P., y Waldman, D. (2010). Spreading the word: the role of surrogates in charismatic leadership processes. *Academy of Management Review*, 35(3), 477-494. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok477>
- García-Rubiano, M., y Forero-Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. doi: 10.14718/ACP.2016.19.1.5
- González-Campo, C. (2017). Cambio organizacional. En Programa Editorial Universidad del Valle (Ed.), *Cambio Institucional y Organizacional: Perspectivas Teóricas para el Análisis* (pp. 93-133). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327562389_CAMBIO_ORGANIZACION

- Mantere, S., Childt, H., y Sillince, J. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 173-196. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>
- Merriam-Webster. (2020). Merriam webster. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., y Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n3/rii100317.pdf>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford University Press.
- Real Academia Española. (2020). Real academia española. Recuperado de <https://dle.rae.es/cambiar#6vf6lVu>
- Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B., Casebeer, A., y Hinings, C. (2013). Transforming new ideas into practice: An Activity based perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies*, 50(6), 963-990. <https://doi.org/10.1111/joms.12039>
- Rivera-González, A. E. (2013). El cambio organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y Estrategia*, (44), 93-105. Recuperado de https://www.academia.edu/9291067/El_cambio_organizacional_un_proceso_estrat%C3%A9gico_de_adopci%C3%B3n_y_adaptaci%C3%B3n
- Romero, J., Matamoros, S., y Campos, A. (2013). Sobre el cambio organizacional: Una revisión bibliográfica. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Rueda, I., Acostam B., Cueva., y Idrobo, P. (2018). El cambio organización y su gestión estratégica. *Espacios*, 39(44). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>
- Sandoval-Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Sandoval-Duque, J. J. (2011). Una primera aproximación al cambio organizacional. *Borrador de Administración*, (53), 1-21. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/288/BI53.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Starke, F., Sharma, G., Mauws, M., Dyck, B., y Dass, P. (2011). Exploring archetypal change: The importance of leadership and its substitutes. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 29-50. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235249927_Exploring_archetypal_change_The_importance_of_leadership_and_its_substitutes
- Taylor, F. (1975). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos.
- Vieira-Posada, E. (2012). *La globalización en un mundo en transformación*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Recuperado de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2396/Prev_Globaliza%C3%B3n.pdf?sequence=5
- Villavicencio-Álvarez, V. E., y Ocaña-Arguello, I. S. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo Business Review*, (16), 83-100. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf
- Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Yepes-Lugo, C. A. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, 8(17), 19-30. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v8n17/2027-5692-sdn-8-17-19.pdf>