

# CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE SUGAMUXI<sup>49/</sup>

ORGANIZATIONAL CHANGE IN MEDIUM AND LARGE COMPANIES OF SUGAMUXI VALLEY  
MUDANÇA ORGANIZACIONAL NAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO VALLE DE SUGAMUXI

José Javier González Millán<sup>50</sup>  
Miryam Teresa Rodríguez Díaz<sup>51</sup>  
Oscar Ulises González Millán<sup>52</sup>

## FORMA DE CITACIÓN

González-Millán, José J., Rodríguez-Díaz, Miryam, T., & Gonzalez-Millán, Oscar U. (2017). Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi. *Dimensión Empresarial* 15(1), 203-216. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.1384>  
JEL: D23

## RESUMEN

Este artículo muestra la caracterización de los procesos de gestión del cambio, barreras, políticas y factores que actualmente favorecen a las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi. El tipo y método de estudio utilizado fue descriptivo - explicativo. La técnica estadística utilizada fue el análisis descriptivo mediante 561 encuestas en medianas (22) y grandes (18) empresas del Valle de Sugamuxi. Los mayores obstáculos fueron: la adhesión a las normas (51,2 %), profesiones multidisciplinarias (51 %), imposición de los criterios de los trabajadores más antiguos (47,4 %) y la estructura organizacional (43,9 %). Los estímulos fueron: el apoyo a las patentes e innovaciones (93%), apoyo a las actividades artísticas (90%) y becas de estudio (90 %), registro en eventos de capacitación (79,7 %) y transporte a los eventos (82.4 %). La investigación revela una baja cultura de cambio, con falta de incentivos y formas de negocio de adaptabilidad y flexibilidad.

Palabras clave: cambio organizacional, innovación, adaptación, flexibilidad.

## ABSTRACT

To characterize the change management processes, barriers, policies and factors that currently favor medium and large companies of the Sugamuxi Valley. The type and method of study was descriptive – explanatory. The statistical technique used was descriptive analysis using 561 surveys in medium (22) and large (18) Sugamuxi Valley companies. The biggest barriers were: adherence to rules (51.2%), multidisciplinary professions (51%), imposing the criteria of the oldest workers (47.4%) and organizational structure (43.9 %). The stimuli were: support for patents and innovations (93%), support for artistic activities (90%) and scholarships for study (90%), event registration training (79.7%) and transportation to events (82.4%). The research reveals a low culture of change, with a lack of incentives and business forms of adaptability and flexibility.

Keywords: Organizational change, innovation, adaptation, flexibility.

## RESUMO:

Este artigo apresenta a caracterização dos processos de gestão de mudança, barreiras, políticas e fatores que atualmente favorecem às médias e grandes empresas do Valle de Sugamuxi. O tipo e método de estudo utilizado foi o descritivo – explicativo. A técnica estatística utilizada foi a análise descritiva mediante 561 enquetes em médias (22) e grandes (18) empresas no Valle de Sugamuxi. Os maiores obstáculos foram: a adesão às normas (51,2 %), profissões multidisciplinares (51 %), imposição dos critérios dos trabalhadores mais antigos (47,4 %), e a estrutura organizacional

---

<sup>49</sup> Este artículo es producto de la investigación “Caracterización y Medición del Cambio Organizacional en las Medianas y Grandes Empresas del Valle de Sugamuxi, en Boyaca” de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, [www.uptc.edu.co/](http://www.uptc.edu.co/) Investigación adelantada en la línea de investigación Gestión del conocimiento, del grupo de investigación Management. Fecha de recepción 13/05/2016. Fecha de aceptación 19/10/2016.

<sup>50</sup> Profesor Asistente Escuela de Administración de Empresas de la Facultad Sede Sogamoso de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, coordinador grupo de investigación Management, [javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co](mailto:javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co)

<sup>51</sup> Docente Auxiliar Escuela de Administración de Empresas UPTC, Investigadora grupo de investigación Management, [miryamteresa.rodriguez@uptc.edu.co](mailto:miryamteresa.rodriguez@uptc.edu.co)

<sup>52</sup> Instructor Centro regional minero- SENA Regional Boyacá, [oscargonzam73@gmail.com](mailto:oscargonzam73@gmail.com)

(43,9 %). Os estímulos foram: o apoio às patentes e inovações (93%), apoio às atividades artísticas (90%), bolsas de estudo (90%), registro em eventos de treinamento (79,7%), e transporte aos eventos (82,4%). A pesquisa revela uma cultura com poucos índices de mudança, com falta de incentivos e formas de negócios de adaptabilidade e flexibilidade. Palavras-chave: mudança organizacional, inovação, adaptação, flexibilidade.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial la afirmación “*la única constante es el cambio*” es común, lo cual conlleva en algunos casos a la premura en la resolución de situaciones que normalmente no han sido planeadas. Según Quirant y Ortega (2006, p. 50), “no nos tiene que hacer olvidar que debemos entender todo cambio no como un evento puntual y localizado en el tiempo, sino, por el contrario, como un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial”. El presente artículo presenta los resultados del trabajo investigativo “Caracterización y medición del C.O. en las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi, para la elaboración de un modelo de gestión” desarrollado por la universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y tuvo como objetivo medir los procesos de C.O. (en adelante C.O.) en 40 empresas mediante 561 encuestas estructuradas (distribuidas de manera aleatoria entre los empleados de cada entidad). En este documento se presentan cuatro capítulos: revisión bibliográfica, metodología, resultados y conclusiones

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Acercamiento histórico del cambio

Lewin (1951) plantea el proceso de cambio en tres pasos: Descongelamiento, movimiento, y recongelamiento. Luego, Lawrence y Lorsh (1967), resaltan de cómo ciertos factores exógenos (clientes, tecnología, política, institucionalismo, cultura, entre otros) hacen que las organizaciones se adapten para sobrevivir. De acuerdo con Katz y Kahn (1990) y Haeckel (2000), conciben el cambio centrados en organizaciones flexibles y adaptables.

### Concepto de Cambio

En los diccionarios, el termino *cambio* quiere decir “acción y efecto de cambiar”. De acuerdo con esta definición *cambiar* se entiende como un proceso de reposición de una acción o una cosa en relación con otra. Se hace claro que los cambios se presentan de una manera tan vertiginosa, que en un determinado momento lo que fue un paradigma, hoy ya no lo es (García, 2005). Así, como lo sugieren López, Marulanda e Isaza (2011) el término *cambiar* es sinónimo de “*dejar de ser o hacer esto por hacer o ser aquello*”. Benoit (1996, p. 11) diferencia las fuerzas propiciadoras del cambio en dos grupos: las causas externas y las causas internas. Collerette y Gilles (1998, p.30) establecen que “toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno posee un carácter relativamente perdurable”, en esta definición la palabra modificación pone de manifiesto, las transformaciones generadas por fuerzas exógenas y hacen que este proceso se convierta en una constante. Otro importante aporte lo presenta Molina (2000, p.23), quien dice que el *cambio* es “una mezcla constante de modificaciones reactivas y proactivas guiadas por el propósito del momento”, lo que implica una serie de habilidades o aptitudes en torno a los sujetos del cambio. Por su parte, Rabelo (2004, p.11) expresa que “ya que el cambio requiere que los individuos se muevan de algo conocido hacia lo desconocido, los individuos que son relativamente intolerantes a la ambigüedad prefieren el mantenimiento del *status quo*”, de acuerdo con esto, el *cambio* es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro. Por lo tanto, el término puede considerarse como la capacidad de adaptación a las transformaciones que presenta el exoambiente (García, 2011). Por ende, el *cambio* (Arras, Jáquez y Fierro, 2008) conlleva un proceso tácito inicial que es necesario promover e incentivar. Benoit (1996, p. 11) considera que existen una serie de necesidades del cambio, que refieren principalmente a las de metas, objetivos y planes de acción, estructura organizacional, nuevos sistemas, fin de rutinas e innovación. Por tal motivo, los seres humanos deben

introducir cambios actitudinales para superar la incertidumbre e incluso alterar la manera de pensar, por lo cual es fundamental que el proceso se realice de manera secuencial (Delgado, Gómez, Romero y Vázquez, 2007). Koontz y Weirich (2004, p. 457) sugieren que el cambio debe darse acorde a la identidad y valores de las personas. Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) y Restrepo, Fajardo y Ladino (2007), aluden a una variable relacionada con el cambio a nivel personal, la resistencia, que se convierte en una fase normal de rechazo a la variación. A este respecto, Camarena (2007, p.81) explica el proceso denominado “*La resistencia a los cambios y la inercia de la organización*” en el que considera los motivos más relevantes para este proceso: interés exclusivo en sí mismo, errores de interpretación y falta de confianza, apreciaciones diferentes y baja tolerancia al cambio. Por su parte Benoit (1996, p. 15) afirma que el cambio presenta tres características claves: la profundidad del cambio, la rapidez de éste y el modo de imposición del mismo. Por su parte, Johnson y Scholes (2001, pp. 446- 449) distinguen tipos de cambio que van desde; el cambio planeado, hasta el denominado cambio impuesto. Scott & Jaffe (1999, p. 26), presentan las fases de la transición del cambio en los seres humanos: negación, resistencia, exploración y compromiso.

### **Cambio Organizacional**

Según Alis y Fergelot (2012, p. 26), la literatura sobre el C.O. trata diversos aspectos. En sus inicios (1945) algunas vertientes se orientaron hacia la manera de generar el cambio, las más modernas preparan las organizaciones para el cambio. A nivel de C.O. existen diferencias entre los países orientales y los países occidentales. Prieto (2003) establece que los primeros se orientan hacia los cambios abruptos y rápidos, y que los segundos optan por una planificación mucho más lenta, según Martínez (2010). En un mercado competitivo hay que ser eficientes e innovadores y poseer una cultura corporativa de cambio, plenamente compartida por los clientes internos de la organización (Vargas, 2008). A este respecto, Smith (2006, p.11) dice que para ese C.O., es necesario satisfacer la flexibilidad y aprovechar las capacidades de ajuste al nuevo entorno.

Una primera corriente presentada por Charbonnier y El Akremi (2011), conciben el C.O. como la capacidad de adaptación al cambio de los colaboradores, un factor de desempeño clave para los empleados; estos autores proponen tres capacidades: demostrar la creatividad y el aprendizaje continuo, manejar situaciones estresantes y urgentes e impredecibles, y adaptarse a los cambiantes contextos sociales y culturales. Por tal motivo, se requieren aspectos claves como el liderazgo y la comunicación organizacional (Trujillo y Guzmán, 2008). Álvarez y Aldrich, citados por Arce (2009, p.54), afirman que “dentro de las organizaciones existe un conglomerado de variables en constante interacción, cambio y movimiento, inmersos en un sistema”, es en las áreas funcionales y en las unidades de negocios donde más producen los cambios de la organización (Acosta, 2002, p.10-11). Existe también una serie de elementos que intervienen en el proceso: tecnologías, estructuras, comportamiento humano y cultura organizacional de las compañías (Arellano, 2010).

Por su parte, Raineri (2001) considera que, para tener organizaciones adaptables, es necesario crear estructuras heterárquicas, con modelos flexibles y planos e incluso los denominados *modelos biológicos*. Por consiguiente, el C.O. se refiere a una transformación organizacional causada por dinámicas que conllevan a nivel empresarial a procesos tan importantes como la innovación (Orengo, et. al., 2002; Alvarado, 2006; Alarcón, 2011, p.233).

Una segunda postura, presentada por Yaber & Malott (1998), se fundamenta en que el proceso también se basa en los modelos de gestión y de gerencia. Por ello, se considera, que el C.O. responde a cambios que se presentan en el entorno empresarial. En tal sentido, Lussier & Achua (2002, p.421) consideran que, para triunfar en este ambiente dinámico, los

líderes tienen el reto de transformar a sus organizaciones en sistemas flexibles capaces de aprender y adaptarse continuamente.

Una tercera corriente, presentada por Camarena (2007, p.81), concibe las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías. Daft (2004, p.374), concibe a las empresas modernas como entes que pueden adaptarse continuamente a situaciones nuevas. Otro aspecto importante para los cambios es la comunicación, como lo afirman Johnson & Scholes, (2001, p. 473) “la comunicación se produce en las organizaciones no solo porque los directivos que desean realizar cambios, los quieren comunicar, sino porque los demás miembros de la organización tienen que saber lo que está ocurriendo, cuando la alta gerencia mantiene buenos canales de comunicación con sus colaboradores esto le permite comunicarles cada uno de los sucesos importantes que ocurren dentro de la empresa y que de alguna manera los afectará en sus actividades diarias”, es por esto que cuando los cambios propenden por la mejora de la calidad de vida de los empleados los procesos de cambio fluyen más rápidamente sin descuidar el factor tiempo.

## **METODOLOGÍA**

### **Fuente y técnica de recolección de información**

Como fuentes primarias se tuvieron en cuenta a los empleados en los niveles operativos y administrativos de las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi. Para la recolección de información, se utilizó como técnica la encuesta estructurada.

### **Población, muestra, tipo de muestreo y tratamiento de la información**

La población estuvo conformada por 40 empresas (medianas y grandes) distribuidas por tamaño, según la ley 1111 de 2006, que estipula un margen de Unidades de Valor Tributario (UVT), los activos totales y el número de empleados, para las que se consideran empresas medianas y grandes. Con respecto al sistema de muestreo se aplicaron 561 encuestas, la herramienta utilizada fue el paquete SPSS versión 18, complementado con el MS. Excel.

## **HALLAZGOS DEL ESTUDIO**

### **Caracterización del cambio corporativo de las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi**

Este punto se analizó bajo una perspectiva de información corporativa y una de cambio corporativo. En relación a la primera, se encontró que el 55% de las compañías analizadas poseen únicamente un establecimiento comercial y el 35% poseen dos establecimientos, lo cual permite identificar que la política de expansión corporativa no es muy común a este nivel. También se encontró que la actividad principal correspondió a prestación de servicios financieros (13,5%), seguido de servicios médicos hospitalarios (9,4%), para concluir con entidades de transporte de pasajeros, cargas y encomienda (5,8%). Las empresas de servicios son las que más abundan en estos dos segmentos empresariales, en lo concerniente a las actividades secundarias se encuentran la instalación de maquinaria, la trituración y el bienestar social.

En relación con el tiempo de vinculación de los empleados, el 34% lleva entre 0-1 año, un 25% entre 1-3 años y un 18,4% superan los 7 años de servicio. Un 48% de las entidades se originaron a finales de los años 70, asimismo se identificó que el 79,7% son propiedad de capital privado nacional, de las cuales la organización jurídica que más predomina es la sociedad de responsabilidad limitada con un 28,1%, seguida de la sociedad anónima con 24,6%. Este hecho demuestra que las entidades manejadas por sociedades de capital ofrecen más responsabilidad de los socios para con los terceros.

En lo concerniente al análisis del cambio corporativo se tuvieron en cuenta cinco perspectivas a saber: disposiciones organizativas, factores sociales, métodos de trabajo, objetivos empresariales y personal. En relación a la parte organizativa el estudio arrojó que el 44% de los encuestados están de acuerdo con los reconocimientos y recompensas ofrecidos por la organización, a su vez se encontró que la estructura orgánica favorece en un 49,2% al alcance de los objetivos, y tan solo el 30,5% de los encuestados está de acuerdo en que la administración de políticas y procedimientos es la adecuada.

Con referencia a la dimensión social, se indagó si la entidad ofrece una cultura que permita la adaptabilidad y la flexibilidad, un 24,2% está totalmente de acuerdo con la afirmación y un 44,6% manifestó que este evento se presenta de manera esporádica. En lo relacionado con la solución de conflictos de forma interpersonal o grupal de manera positiva, el 43,1% resuelven sus problemas de una manera racional y propositiva. En referencia a la efectividad de la comunicación tanto vertical como horizontal en pro del cambio, 122 de los 561 encuestados estuvo de acuerdo en que este proceso es el adecuado, 151 empleados se abstuvieron de responder este interrogante. Por último, en referencia a las habilidades de liderazgo gerencial, 218 de los trabajadores están de acuerdo con la presencia de estas habilidades en sus jefes, mientras que 26 manifiestan estar en total desacuerdo.

En relación con si el flujo de trabajo fomenta mayor rendimiento en calidad y cantidad, el 27,1% estuvo de acuerdo con este proceso, esto debido a los mecanismos de comunicación organizacional y de liderazgo. Luego se analizó el uso eficaz y eficiente de la tecnología, el 41,4% expresó hacer un uso racional y adecuado de ella. Para concluir se indagó sobre cómo los trabajadores solucionan las causas de los problemas y no los síntomas, con un 43% de respuestas afirmativas, el 29,6% no contestó.

En cuanto a los objetivos empresariales, se examinó si el personal contaba con las herramientas y recursos necesarios para el trabajo, 240 respondieron afirmativamente, la evaluación de desempeño hace alusión a estándares de rendimiento, 262 empleados mostraron su existencia actual.

En cuanto a la perspectiva de personal, el 48,5% dijo entender que la responsabilidad hace parte del trabajo, otro aspecto fue si están a gusto por trabajar en la compañía, 89,3% está muy de acuerdo con pertenecer a la entidad y tan solo 1,2% considera que no es la mejor opción para laborar, para concluir este ítem se consultó a cerca de la motivación y satisfacción en el puesto de trabajo, 74,9% manifestó estar motivados y satisfechos en su cargo.

### **Gestión del cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.**

Este objetivo se analizó bajo tres dimensiones: ambiente empresarial propicio para el cambio, prácticas de educación, capacitación, formación y desarrollo que se aplican actualmente en la empresa, y prácticas de gestión gerencial. En referencia al primer grupo el 24,9% consideró que el modelo gerencial es muy importante para el C.O., 29,2% dejó claro que en el proceso los valores y principios permiten o no asimilar apropiadamente los cambios corporativos. Por otro

lado 23,9% considera a las normas y reglamentos una variable de poca relevancia, este se configuró en un factor que además de ser motivador es sin duda algún facilitador del cambio, presentando un 29,6% de relevancia. Para finalizar, el 29,1% describió como muy importantes los incentivos monetarios y salariales, pues en gran parte de entidades son el único factor existente para el desempeño y para el cambio.

Un segundo grupo de variables referidas al bienestar social indagó si se aplica un plan de inducción en las compañías, donde se estipuló que el 80,4% de entidades lo lleva a cabo, un segundo factor analizado atañe al conocimiento del plan de capacitación, 67,7% conocen el plan, aunque a nivel interno no se pone en práctica o se lleva a cabo en un bajo porcentaje. En relación con la existencia del plan de desarrollo investigativo, 59,4% expresó que no lo conocen, esto se puede deber principalmente a que, en la mayoría de entidades de la región, no existe el área funcional de investigación, innovación y desarrollo. En lo referente a las recompensas a la labor investigativa, 60,2% puso de manifiesto que no existe ningún tipo de estímulo a estas labores.

Con relación a las variables de la gestión gerencial, 82,5% consideró que la entidad sí posee indicadores de gestión para medir el éxito y la efectividad, 87,3% manifestó que existe una gran disposición y actitud gerencial frente al cambio, esto se puede concluir con base en la formación y edad de los nuevos ejecutivos que gobiernan las entidades (González, Rodríguez, y Duarte, 2011). El 24,9% cree que la organización es muy normativista. En cuanto a la influencia del cambio en la empresa y en la gerencia, 83,8% relacionó directamente el cambio con la influencia corporativa y la dirección empresarial. De la misma forma, 85,2% de empresas se encuentran en procesos de certificación de calidad, estando a la vanguardia de los cambios y la globalización. Un último factor que generó mucha discrepancia fue si en la empresa existe una cultura de cambio, al respecto el 59,2% afirmó que sí, pero no existe ningún tipo de cultura de cambio, debido al anquilosamiento de los puestos de trabajo y las prácticas cotidianas.

### **Identificación de las barreras y aspectos que favorecen el cambio de las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.**

Con relación a las barreras internas y externas, las de mayor frecuencia son: el apego a las normas y exceso de normatividad con un 51,2%, seguidos de la multidisciplinariedad de las profesiones con un 51%, para luego llegar a la imposición de los criterios de los más antiguos (47,4%), para concluir con la estructura orgánica con una cifra de 43,9%.

En este punto de discusión se pueden entrever que muchos de los factores tienen que ver con la rigidez, la adaptación de la idiosincrasia, el machismo, e incluso el tradicionalismo típico de los estilos de dirección (González, Cerón y Alcázar, 2010) y comportamiento. Con relación a las barreras externas, figuran en los primeros lugares: el modelo económico con un 46%, seguidos de algunas variables económicas como el poder adquisitivo con un 44,9%, continuando con la influencia del medio ambiente y los sistemas de comunicaciones con un 44,4% y la idiosincrasia de la región con un 42,8%.

El tercer aspecto evaluado, hizo referencia a los factores que favorecen el cambio al interior de la empresa, donde los más representativos son el liderazgo empresarial con un 48,1%, seguido del trabajo en equipo con un 40,8%, y con el reconocimiento de la organización con 39,2%. Los que menos favorecen el cambio son la comunicación con 34,4% y la aceptación con 30,1%.

Para concluir la investigación se examinó la existencia de estímulos para generar procesos de cambio, allí los empleados reportaron que un 35% ha sido objeto de ellos, de este grupo se identificaron que los más destacados (siempre) son

apoyo a patentes e innovaciones (93%), ayuda a actividades artísticas (90%) y becas para estudio (90%), las que menos se apoyan son inscripción a eventos de capacitación (79,7%) y transporte a eventos académicos con un 82,4%.

## CONCLUSIONES

Un promedio del 50% de los encuestados considera que, aunque existen sistemas de políticas, estructuras orgánicas y recompensas, muchas de éstas no son aplicadas a cabalidad o no son las adecuadas. Asimismo, en lo social un 76% expresa que no hay cultura de flexibilidad y adaptabilidad corporativa, en este punto un 43% manifestó que los problemas generados por el cambio se resuelven de manera propositiva con base en algunos esquemas de comunicación organizacional.

Con relación al ambiente empresarial del cambio, un 41% considera que la tecnología nueva y la existente es utilizada de manera efectiva, aunque no exista un área de Investigación y Desarrollo. Los valores corporativos, la capacitación y los incentivos monetarios son los aspectos más referidos por los trabajadores, en tanto que las normas y reglamentos son los más denigrados por su apatía. Por parte de las prácticas gerenciales se concluyó que son los sistemas de gestión, la capacidad gerencial, los indicadores de medición son los más aceptados.

En lo que tiene que ver con las barreras internas, se destacan el apego a las normas y el tradicionalismo, la multidisciplinariedad de profesiones, la resistencia al cambio propiamente, además de la imposición del criterio de los empleados más antiguos. Por parte de las barreras externas, se destacan el modelo económico, el poder adquisitivo, la influencia del medio ambiente y la cultura e idiosincrasia propios de la región.

## REFERENCIAS

- Achua, C., Lussier, R. (2002). *Liderazgo teoría y desarrollo de habilidades*. International Thomson Editores s.a.
- Acosta, C. (2003). *Paradoja de cambio organizacional de M. E. Malott*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 35. Recuperado el 28 de agosto de 2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80535113>
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. Recuperado 28/09/ 2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80401101>
- Alarcón, D. (2011). *Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio*. Negotium. Recuperado 15/01/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78219156005>
- Alis, D. & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management International*, 16(3), 25-37. DOI: [10.7202/1011414arr](https://doi.org/10.7202/1011414arr)
- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto. Recuperado 15/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521901>
- Arce, B. & Martínez, E. (2009). Concepción e Implementación de un Modelo de Cambio Organizacional para la Creación de PYMES de Productos no Tradicionales Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias* Vol. enero-junio. Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=215016874005>
- Arellano, D. (2010). Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto". *Revista Mexicana de Sociología* 72 (Abril-Junio). Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32116014002>
- Arras, A., Jáquez, J. & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*.

- Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81912006035>
- Benoit, G. & Francis, M. (1996). *Reingeniería del cambio: Diez claves para transformar la empresa*. México D.F., Mexico.
- Camarena, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Mexico D.F., México: Trillas S.A
- Charbonnier, Voirin, A., & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66(1), 122-149.
- Collerette, Pierre & Gilles, Delisle. (1998). *La planificación del cambio*. México D.F., Mexico: Trillas.
- Daft, R. (2004). *Administration. International*. NY: Thomson Editores.
- Delgado, M., Gómez, L., Romero, A. & Vázquez E. (2007). ¿Cómo gestionan las empresas emprendoras los recursos humanos? El caso de REDUR. *Cuadernos de Gestión* 7. Recuperado 29/05/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274320285003>
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el 28/05/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29003205>
- Durango, C. (2005). *Fundamentación Epistemológica de los estudios organizacionales*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96, 57-106.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*. Recuperado el 28/10/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80118612003>
- Gibson, J., Donnelly, J. & Ivancevich, J. (1994). *La nueva dirección de empresas de la teoría a la práctica*. México D.F., Mexico: McGraw Hill Interamericana s.a.
- González, M., Cerón, C. & Alcázar, F. (2010). Caracterización Emprendedora De Los Empresarios En Los Valles De Tundama Y Sugamuxi, Boyacá. *Pensamiento y Gestión*, 29, 163-169.
- González, M., Rodríguez, M. & Duarte, L. (2011). *Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá*. Cuadernos de Administración, 27(46), 67-80.
- Haeckel, S. (2000). *La Empresa Adaptable. Lo impredecible: la única cosa segura*. México D.F., México: Mc Graw Hill
- Johnson, G. & Scholes, k. (2001). *Dirección estratégica*, Pearson Educación s.a.
- Katz & Kahn (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México D.F., México: NAMA.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill Interamericana s.a.
- Lawrence, P. & Lorsh, J. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York, USA: Harper & row
- López, M., Marulanda, C. & Isaza, G. (2011). *Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas*. En Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Recuperado el 28 de enero de 2013: de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194218961008>
- Martínez, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones de la U.
- Méndez, C. (1998). *Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y contables, Fundamentos Teóricos*. Bogotá D.C., Colombia: Mc Graw Hill.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 28/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207701>
- Orengo, V. Grau, R., & Peiró, J. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Recuperado el 28/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317661001>
- Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado* Recuperado el 23/03/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65821209>
- Prieto, J. (2003). *La gestión estratégica organizacional*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista De Empresa*, 18, 50-63.
- Rabelo, N., Elaineros, M. & Torres da paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Recuperado el 23/02/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317996002>
- Raineri B., A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8(2), 1-

- Restrepo, L., Fajardo, F. & Ladino, A. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia Et Technica* XIII (agosto). Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903557>
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarrondo, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. <http://repositorio.bib.upct.es:8080/jspui/handle/10317/609>
- Scott, C. & Jaffe, D. (1999). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. México D.F., México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Smith, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Multiciencias* 6 (marzo). Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460106>
- Trujillo, M., & Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso universidad del rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143.
- Vargas, G. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Revista de Ingeniería*, noviembre. Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=121015051002>