



El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia

The organizational change as tool to facilitate the implementation of the strategy

Lidia María Pérez-Vallejo, Carlos Manuel Vilarino-Corella, Guillermo Armando Ronda-Pupo

Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba
E-mail: lidia@facii.uho.edu.cu, cvilarino@fe.uho.edu.cu, gronda@facii.uho.edu.cu

Recibido: 26 de enero de 2013
Aprobado: 12 de febrero de 2016

RESUMEN

Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. Es por ello, que este artículo, tiene como objetivo determinar una definición más integradora de cambio organizacional basado en el estudio de diferentes definiciones precedentes, para coadyuvar con la implementación efectiva de la estrategia. Asimismo, se elucidaron las barreras que han impedido una correcta implementación de la estrategia empresarial. Como métodos teóricos se utilizaron: el análisis y síntesis y el inductivo deductivo, y como métodos estadísticos: análisis de componentes principales y análisis de centralidad. El estudio mostró que el cambio organizacional es un proceso que permite cambiar la estructura, la cultura y el liderazgo para de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia.

Palabras clave: cambio organizacional, definiciones, variables, estrategia

ABSTRACT

Nowadays the organizations are developed in a very dynamic environment, by this cause occur constant changes to confront this environment and reach the strategic goals. Due to this article had as objective to determine a definition more integrating of organizational change based on different definitions preceding for to contribute for the strategic implementation. Likewise, elucidate the barriers that have disabled a right implementation of the strategy. As theoretical methods used: analyses and synthesis and the induction deduction, and the statistical methods: analysis of main components and analysis of centralized. The study shows that the organizational change is a process that allows changing the structure, culture and by this way contributing to with implementation of the strategy.

Key words: Organizational change, definitions, issues, strategy

I. INTRODUCCIÓN

El cambio ha existido siempre como una necesidad personal, social y grupal, por eso las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, deben estar en permanente adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta [1]. Este escenario puede ser mejor evaluado cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, dado que este puede ser promovido por la evolución o efecto de un conjunto de variables dinámicas asociadas al microentorno o entorno competitivo[2, 3]. Integrado por los proveedores, los clientes, la

amenaza de la posible entrada de nuevos competidores y la aparición de productos sustitutos y al macroentorno o entorno general (tecnológico, económico, social, político y el medioambiental) [4]. Estas variables a su vez están influenciadas por fuerzas motrices internas como el capital humano, la política y la estrategia empresarial [1]. Bajo esta perspectiva, el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, de tal forma que, por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera [5].

En la literatura especializada sobre cambio organizacional se puede apreciar que existen investigaciones precedentes que realizan un estudio de cambio en las últimas décadas del siglo anterior e identificaron cinco tendencias en los estudios teóricos de cambio organizacional [6]. Estas son:

- (a) creciente integración de las tareas y nuevas estructuras de trabajo,
- (b) incremento en los estudios teóricos sobre el tema,
- (c) la aparición de conflictos como las fusiones y adquisiciones de organizaciones,
- (d) una sofisticación en las metodologías de cambio y
- (e) un aumento en el enfoque de los estudios de cambio hacia las culturas organizacionales como un medio de la gestión del cambio.

Calderón Hernández (2012) realizan una revisión de los modelos de cambio aportados en la primera década del presente siglo asumiendo tres perspectivas: (a) identificación más clara de los principales pensamiento sobre el cambio organizacional, (b) los temas comunes a los esfuerzos de cambio organizacional y (c) la naturaleza de las variables utilizadas en las investigaciones de cambio organizacional [7]. En estudios posteriores se identificaron seis tendencias, las cuatro antes mencionadas, la quinta se refiere al creciente interés en los estudios de los sistemas de trabajo y la sexta la aplicabilidad de las investigaciones del cambio en los movimientos sociales [8].

En estos estudios se evidencia una falta de integración de los diferentes enfoques; pues no relacionan el cambio organizacional con la Dirección Estratégica, no analizan los factores que inciden en los procesos de cambio [9].

Los principales enfoques estudiados se relacionan con la cultura y el comportamiento pero no se ha llegado a analizar el cambio como un proceso que afecta a toda la organización y no se realiza una generalización de las etapas de los modelos de cambio organizacional [10]. Se puede apreciar que aún existen preguntas que no han sido respondidas, tales como: ¿Qué elementos relacionan el cambio con la estrategia en las organizaciones? ¿Existe una definición de cambio organizacional que generalice los planteamientos de la comunidad científica? ¿Cuáles son las variables que permiten determinar la efectividad de un cambio en las organizaciones? ¿Qué etapas han sido generalizadas en los modelos de cambio y cuáles no se han tenido en cuenta aún?

Para darle respuesta a los puntos antes expuestos se plantea como objetivo: determinar una definición más integradora de cambio organizacional basado en el estudio de diferentes definiciones precedentes, para coadyuvar con la implementación efectiva de la estrategia.

II. MÉTODOS

Para determinar las barreras que impiden una correcta implementación de la estrategia se realizó un análisis y síntesis de los aportes realizados desde 1990 hasta 2010.

La literatura contiene numerosas definiciones de cambio organizacional descritos por varios autores a lo largo de los años, pero no existe una sola definición aceptada aunque sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del cambio y sus principales características. Para el análisis de las definiciones de cambio organizacional se realizó una búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos existentes.

Se tomaron las definiciones planteadas por los diversos autores en el período de 1943-2010, que tuvieran un índice de citas superior a 1 y que se encontraran en bases de datos de referencia.

Para el procesamiento de la información recopilada se utilizó la prueba *Net draw* con el objetivo de realizar estudios de componentes principales a las definiciones y autores y análisis de Clúster para la agrupación de las variables por dimensión.

III. RESULTADOS

Definiciones del cambio organizacional

El cambio organizacional abarca desde un simple cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización, por lo que el perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las empresas, sin importar el tamaño o sector en el cual se desempeñe [11-13]. Se requiere por ello de formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio y así lograr la alineación estratégica de las organizaciones [7].

En la tabla 1 se muestran las principales definiciones aportadas de cambio organizacional entre los años 1943 al 1990 y en tabla 2 se agrupan las aportadas entre los años 1991-2015. Se realiza una división pues los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones han variado considerablemente y partir de la última década del siglo los estudios del cambio organizacional ha tenido un auge en el mundo académico.

Tabla 1. Principales definiciones aportadas entre 1943-1990

Autores	Conceptos
K. Lewin (1943) [14]	Es 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 status quo.
R. Schmuck y M. Miles (1971) ¹	Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.
R. Beckhard (1983) [15]	Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
A. Levy (1986) ²	Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizativo
P. Collerette y G. Delisle (1988) ³	Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizativo y que posee un carácter relativamente perdurable
P. Vaill (1989) ⁴	Es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
M. West y J. Farr (1990) ⁵	La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general.

¹ SCHMUCK, Richard; MILES, Matthew, *Organization development in schools*. 1 ed. 1971, California, University Associates. ISBN 0883901196, 264 p.

² BECKHARD, Richard; DYER W; GIBB J, «Managing change in the family firm-issues and strategies» *Sloan Management Review*, 1983, vol. 24, no 3, p. 59-66, ISSN 0019848X.

³ COLLERETTE, Pierre; DELISLE, Gilles, *La planificación del cambio. Las estrategias de adaptación de las organizaciones*. 1 ed. 1988, México.

⁴ Peter, *Seven Process Frontiers for Organization Development*. 1 ed. La Jolla, California

⁵ WEST, Michael; FARR, James, *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA COADYUVAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 2. Principales definiciones aportadas entre 1991-2015

Autores	Conceptos
J. Stewart (1992) ⁶	Es un proceso inicialmente influenciado por fuerzas externas (entorno), a las que se les agregan las fuerzas internas de la organización y en conjunto influyen sobre las personas a cambiar o a llevar a cabo un proceso de cambio.
J. Ford y I. Ford (1995) [16]	Es un proceso no lineal que produce nuevos comportamientos dentro de los procesos dinámicos en el marco de una estructura organizativa con la interacción e intervención de los actores que establecen roles y hacen pequeñas acciones que pueden tener consecuencias de gran importancia
R. Hall (1996) [17]	Es la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente.
S. Robbins (1998) [18]	Es hacer las cosas de manera diferente.
A. Reyes y J. Velásquez (1999) ⁷	Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
R. Leana y B. Barry (2000) [19]	Es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo.
F. Achilles (2002) [20]	Es un proceso de cambios planeado, en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados.
R. Guizar (2004) [21]	Es un proceso interactivo de investigación-acción de diagnosticar; comprende un conjunto de intervenciones de cambio planeado que tienen como eje fundamental los valores humanistas y democráticos, para lograr los objetivos del personal y de la organización.
A. Quirant y A. Ortega (2006) [22]	Es un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial.
G. Barroso y M. Delgado (2007) [23]	Es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno.
Marin Idarraga y Cuartas Marin [6]	La adaptación de las organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno o en su entorno.

Estas definiciones contienen elementos importantes que distinguen el cambio organizacional y que no han variado con el tiempo, estas son: (1) se enfoca en la cultura, (2) fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros, y (3) se centran primordialmente en el aspecto humano y social de la organización en conjunción con los elementos tecnológicos y estructurales. Fueron evolucionando hasta que en el año 1986 se introduce el término de cambio de estructura y proceso perdurable, es decir se comienza a hablar del cambio organizacional como un proceso estratégico. En la actualidad se han introducido elementos tales como: proceso continuo, proceso interactivo y multifactorial.

Con este grupo de definiciones se crearon las matrices de datos para determinar la centralidad de los autores. Para este estudio se utilizó la prueba Net Draw como muestra la figura 1. Como se puede apreciar los autores más representativos fueron De Faria Mello, Vaill y West & Farr pues son las definiciones que integran la mayor cantidad de variables que se encuentran de forma aislada en las otras definiciones. Igualmente se observa que Lewin aparece separado de la red

⁶ STEWART, J., *Gerencia para el cambio. Planeación, entrenamiento y desarrollo*. 1 ed. 1992, Bogotá

⁷ REYES, Alejandro; VELÁSQUEZ, José A. *Cambio organizacional*. 1999, <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>.

pues esta definición es del año 1943 cuando los entornos eran más estables y los clientes menos exigentes.

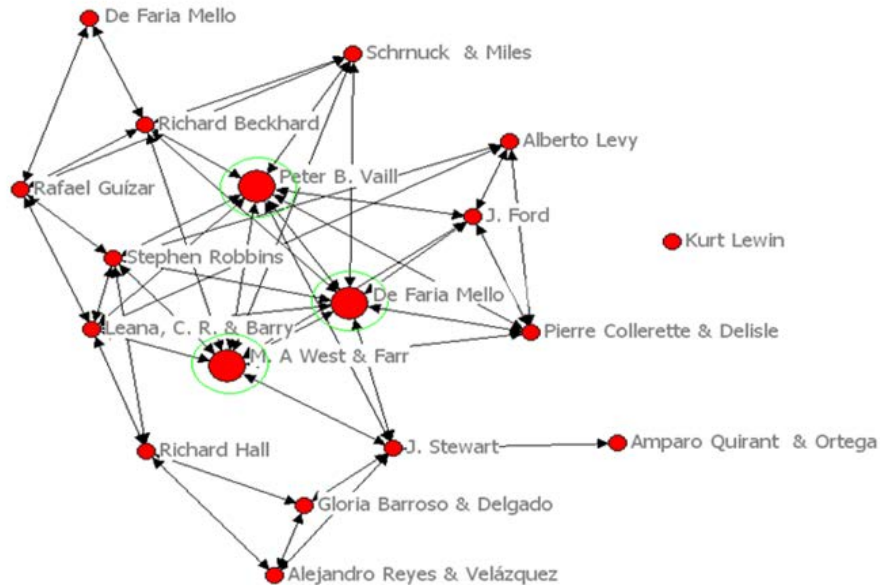


Fig. 1. Red de autores de cambio organizacional

Con esta misma matriz de datos se realizó un estudio de conglomerados para determinar si existían definiciones que se agruparan en una misma dimensión obteniéndose la figura 2. Como se muestra al realizar un corte en seis en la escala combinada del clúster se observó que se forman seis conglomerados, esto demuestra que existe un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas y con ello falta de integración teórica. El análisis realizado permite a los autores proponer una nueva definición que integre los términos que han sido más aceptados para definir el cambio organizacional, por lo que define cambio organizacional como: una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno, garantizar la mejora continua en el desempeño empresarial y lograr el cumplimiento de la visión.

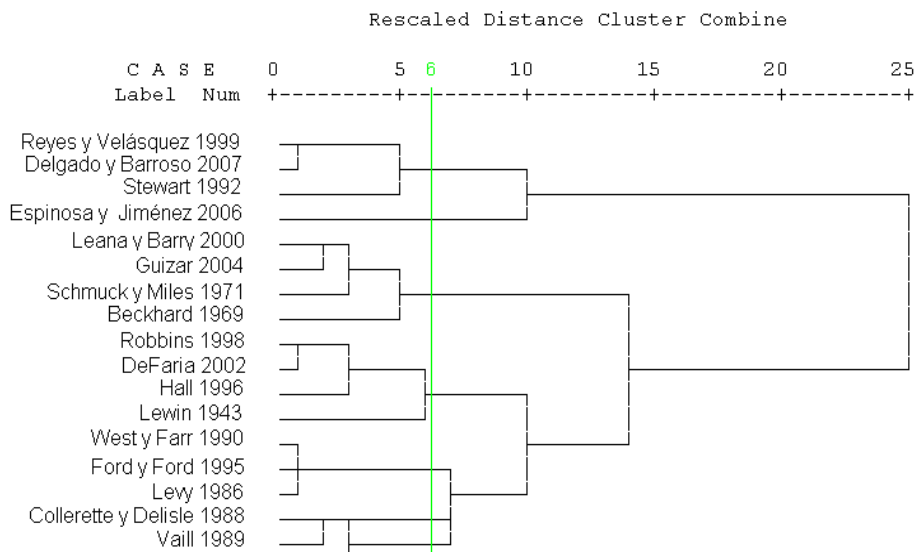


Fig. 2. Dendrograma de los autores de las definiciones de cambio organizacional

Análisis de las variables que influyen en los procesos de cambio organizacional

Al evaluar por independientes las variables de las definiciones analizadas anteriormente a través de un Clúster, como muestra la figura 3 y realizar un corte en 10 de la escala combinada del clúster, se obtiene que las variables se congregan en tres grupos con características similares. Esto permite crear tres dimensiones relativas a cada grupo como muestra la tabla 2.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA COADYUVAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

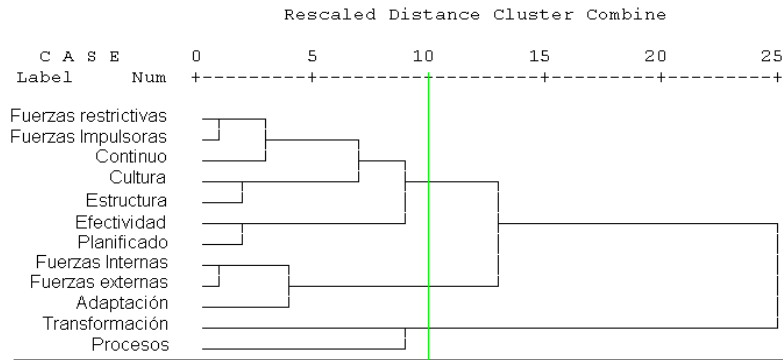


Fig. 3. Dendrograma de las variables de las definiciones de cambio organizacional

Tabla 3. Agrupación de las variables de las definiciones por dimensión

Dimensiones	Variables
Cultural	Fuerzas restrictivas, Fuerzas impulsoras, Continuo, Cultura, Estructura, Efectividad y Planificado
Posicional	Fuerzas Internas, Fuerzas externas y Adaptación.
Técnico-económico	Transformación y procesos

Teniendo en cuenta la agrupación anterior se generaron el conjunto de factores dinámicos asociados a estas variables y que igualmente fueron agrupados en tres dimensiones, como muestran las tablas 3 y 4. Se aclara que los factores dinámicos son un conjunto de elementos intrínsecos o extrínsecos a la organización cuya variación influirá de forma significativa en el desempeño organizativo. Al conocer esta desviación se puede orientar el cambio organizacional pues se determina si es un cambio cultural, posicional o técnico-económico.

Tabla 4. Factores dinámicos asociados a las variables agrupados por dimensión

Dimensiones	Factores dinámicos
Cultural	Cultura
	Valores
	Estructura
	Relaciones funcionales y personales
	Motivación y clima laboral
	Estilos de dirección
	Competencias laborales
	Filosofía empresarial
Posicional	Política empresarial
	Diseño estratégico
	Pronóstico de demanda
	Prospectiva
	Satisfacción de los clientes externos
	Relaciones con los proveedores
	Relaciones con los competidores
Cuota de mercado	
Técnico-económico	Calidad de los productos y servicios
	Diseño de los procesos
	Integración de los procesos
	Desempeño económico
	Capacidades productivas
	Equipamiento tecnológico
	Organización del trabajo

Estos factores están presentes en la generalidad de las organizaciones, pero esto no significa que se pueda absolutizar ni tienen porque estar presentes en todas las organizaciones, pues cada una de estas son una entidad independiente por lo que tienen sus propias características.

Principales barreras en la implementación de la estrategia y su nexos con el cambio organizacional

La aplicación de la estrategia es poner en práctica las tácticas y objetivos para llevar a la organización a los resultados deseados con la planeación y representa un proceso sistemático de una serie lógica de actividades conectadas entre sí que permiten tener una estrategia y hacer que funcione; pero el desarrollo de un proceso lógico es un gran desafío para todos los directivos [24].

Varios estudios empíricos encontraron una relación muy débil entre la formulación de estrategias y su aplicación. En 1991 se señaló que menos del 10% de las estrategias bien formuladas son efectivamente ejecutadas [25]. Resultados similares se obtuvo en el año 2006 cuando se planteó que solo el 10% de las planeaciones estratégicas se estaban aplicando con éxito, resultados que fueron corroborados en la revista Fortune [26, 27]. Del mismo modo, el estudio realizado por la revista Times en 200 empresas encontró que el 80% tenían planeaciones adecuadas sin embargo, sólo el 14 % la tenían en ejecución [28].

Las estrategias bien diseñadas son inútiles a menos que se apliquen efectivamente. Es mejor tener una estrategia menos efectiva que la plena aplicación de la formulación de una estrategia excelente que nunca se ejecuta [29].

Se identificaron los comúnmente tratados obstáculos a la implementación de la planeación estratégica que se pueden clasificar en cinco grandes grupos: en la formulación de estrategias, gestión del cambio, la cultura organizacional, estructura de poder de organización y los problemas de liderazgo.

IV. DISCUSIÓN

El estudio de las definiciones muestra que el principal factor que incide en las organizaciones para que se introduzcan procesos de cambio es la inestabilidad del entorno. De ahí que continúe predominando los cambios adaptativos y reactivos ante los proactivos. Por todo ello se puede decir que la capacidad de reacción es una variable de importancia creciente que va a definir la permanencia de las organizaciones en el mercado. Esta capacidad depende directamente de la visión de sus directivos para interpretar que los procesos internos de la organización se deben generar por una dinámica sin la cual no sería factible afrontar dichos cambios, siendo la génesis y el desarrollo posterior de esta dinamicidad el factor que determina la posibilidad real de que un proceso de cambio se inicie, desarrolle y concluya, siendo por consiguiente de suma relevancia entender los factores que condicionan los niveles de dicha dinamicidad [24].

Existen otros elementos que no se le ha dado el grado de importancia necesaria. No se generaliza la interpretación del cambio como un proceso estratégico. Son insuficientes los estudios que asumen el enfoque por procesos. Las variables que influyen en la implementación de dichos cambios no se identifican de forma explícita. Se tiende a asumir los procesos de cambio solo como oposición a las amenazas del entorno.

El comportamiento positivo de las fuerzas motrices internas y las variables va a estar determinado, en gran medida, por la visión de los directivos para interpretar los cambios del entorno y las competencias laborales generadas del proceso de aprendizaje y acumulación de conocimientos generado en la actividad empresarial [30, 31][1, 2]. La gestión del cambio organizacional es un elemento absolutamente esencial para la ejecución de estrategias de éxito. Constituye la mayor amenaza a la implementación de la estrategia, por tanto los líderes deben identificar las áreas que requieren un cambio y superar la resistencia ha dicho cambio. Son determinantes en este cambio las personas claves, los incentivos y las estructuras organizativas [11, 31, 32].

V. CONCLUSIONES

1. En las definiciones estudiadas se evidencia que los procesos de cambio están dirigidos a mejorar los procesos de la organización y el desempeño individual y grupal para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.
2. Los factores dinámicos se pueden agrupar en tres dimensiones: Cultural, Posicional y Técnico-económico, y su naturaleza puede ser exógena o endógena a la organización.

3. La tasa de éxito real de implementación de la estrategia es de entre 10% y 30%. Por tanto, la mayoría de las empresas tienen realizadas sus planeaciones estratégicas pero solo unas pocas realmente se dan cuenta de la importancia de la implementación de la misma.
4. Los principales obstáculos en la implementación de la estrategia se basan en la cultura, el liderazgo y la estructura de poder por lo que una adecuada gestión del cambio coadyuva con la implementación efectiva de la estrategia. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. C. P. Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender del holomovimiento. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 2011;8(1):81-96. ISSN 1690-7515.
2. A EV, R SS, AF AM. Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo Popular de Villa Clara. *Ingeniería Industrial*. 2013;34(2):198-211. ISSN 1815-5936.
3. Vilariño Corella C. Gestión ambiental empresarial: contribución a su dinamización desde el diseño estratégico. *Omnia*. 2013;19(3):11-9. ISSN 1315-8856.
4. Dahl MS. Organizational change and employee stress. *Management Science*. 2011;57(2):240-53. ISSN 0025-1909.
5. Pérez Vallejo L, Vilariño Corella C, Pérez Campaña M. Procedimiento para evaluar las variables generadoras de sinergias en los cambios organizacionales. *Ciencias Holguín*. 2015;21(4):1-19. ISSN 1027-2127.
6. Marín Idarraga DA, Cuartas Marín JC. Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*. 2014;22(1):153-68. ISSN 0121-6805.
7. Calderón Hernández G, Cuartas Castaño J, Álvarez Giraldo CM. Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*. 2012;19(35):151-66. ISSN 0121-5051.
8. Berné Manero C, García González M, García Uceda ME, et al. Modelización de los cambios en el sistema de distribución del sector turístico debidos a la incorporación de las tecnologías. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 2012;15(3):117-29. ISSN 1138-5758.
9. Ronda Pupo G, Guerras Martín LA. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*. 2012;33:162-88. ISSN 0143-2095. DOI 10.1002/smj.948.
10. Negrete Jiménez C. Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*. 2012. ISSN 1696-8360.
11. Pérez de Armas M, Hernández Pérez G, Filgueiras Sainz de Roza M, et al. Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología *Ingeniería Industrial*. 2015;36(2):228-39. ISSN 1815-5936. DOI
12. Pitelli Britto EM, Da Rocha Lima J. Intellectual capital intangible intensive firms: the case of Brazilian real estate companies. *Journal of Intellectual Capital*. 2014;15(2):333-48. ISSN 1469-1930.
13. Starke FA, Sharma G, Mauws MK, et al. Explorando arquetípica cambio: la importancia del liderazgo y sus sustitutos. *Journal of Organizational Change Management*. 2011;24(1):29-50. ISSN 0953-4814.
14. Lewin K. Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*. 1943;17(1):113-32. ISSN 0022-4545.
15. Beckhard R, Dyer W, Gibb J. Managing change in the family firm - issues and strategies. *Sloan Management Review*. 1983;24(3):59-66. ISSN 0019-848X.
16. Ford J, Ford L. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management The academy de Management Review*. 1995;20(3):541-70. ISSN 0363-7425.
17. Hall R. *Organizations, structures, processes, and outcomes*. México: Prentice-Hall; 1996. ISBN 0131849700.
18. Robbins S. *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall Hispanoamerica; 1998. ISBN 970-17-0881-X.
19. Leana C, Barry B. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of management. The academy de Management Review*. 2000;25(4):753-9. ISSN 0363-7425.
20. De Faria Mello FA. *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa S.A; 2002.

ISBN 968-18-1535-1.

21. Guizar Montúfar R. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill; 2004. ISBN 97860711050939.
22. Quirant Espinosa A, Ortega Giménez A. El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*. 2006;18:50-63. ISSN 1579-8763.
23. Barroso Rodríguez G, Delgado Fernández M. La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*. 2007;5(5):8-13. ISSN 1991-6469.
24. Garzón Castrillón MA. Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*. 2015;13(1):111-31. ISSN 1692-8563. DOI <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
25. Bolaño Rodríguez Y, Alfonso Robaina D, Pérez Barnés A, et al. Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*. 2014;35(3):344-57. ISSN 1815-5936.
26. Vilariño Corella C. Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. Enlace *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 2013;10(1):31-52. ISSN 1690-7515.
27. Smith I. Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*. 2011;32(1-2):111-29. ISSN 0143-5124.
28. Kirsch C, Chelliah J, Parry W. Drivers of change: a contemporary model. *The Journal of Business Strategy*. 2011;32(2):14-27. ISSN 0275-6668.
29. Comas Rodríguez R, Nogueira Rivera D, Romero Bartutis F, et al. Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*. 2015;6(3):1-19. ISSN 1390-6542.
30. Ochoa Hernández M, Prieto Moreno MB, Santidrián Arroyo A. Indicadores de capital intelectual y su relación con el rendimiento. Un análisis empírico. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2014;98(5):61-79. ISSN 1634-7056.
31. Silva Munar JL, Barahona Urbina P, Galleguillos Cortés C. Valoración prospectiva del capital intelectual de la Universidad de Atacama, mediante la técnica Delphi. *Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería*. 2014;22(4). ISSN 0718-3305.
32. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2013;39(2):385-93. ISSN 0864-3466.