



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

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

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

Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial, Holguín, Cuba.

E-mail: lidia@facii.uho.edu.cu, carlos.corella@facce.uho.edu.cu, gronda@facii.uho.edu.cu

Recibido: 08/04/2013

Aprobado: 22/06/2017

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 tuvo como objetivo determinar una definición más integradora de cambio organizacional basado en el estudio de diferentes definiciones precedentes, aportadas por académicos de dicho campo. Asimismo, se elucidaron las etapas que han sido generalizadas en los modelos de cambio organizacional y las barreras que han impedido una correcta implementación de la estrategia empresarial. Como métodos teóricos se utilizaron: el análisis y síntesis y la búsqueda bibliográfica, y como métodos estadísticos: análisis de componentes principales y análisis de centralidad. El estudio mostró que el cambio organizacional es un proceso que le permite a las organizaciones adaptarse al entorno y mejorar el desempeño empresarial y de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia.

Palabras clave: Cambio organizacional, modelos, definiciones, 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 of academics in this scope. Likewise, elucidate the stages generalize in the models of organizational change and the barriers that have disabled a right implementation of the strategy. As theoreticals methods used: analyses and synthesis and the bibliographical revision, and the statistical methods: analysis of main components and analysis of centralized. The study shows that the organizational change is a process that allows to the organizations adapt to environment and improve the performance by this way contribute to with implementation of the strategy.

Key words: Organizational change, models, definitions, 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, siendo esta capacidad una variable empresarial de importancia creciente que permite discriminar o catalogar a las empresas y 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 dicho cambio. 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 (tecnología, procesos, estrategias, procedimientos) y estas a su vez estar influenciadas por fuerzas motrices externas como los clientes, proveedores y competidores y por fuerzas internas como el capital humano y la Política y Estrategia Empresarial. 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"[1].

En la literatura especializada sobre cambio organizacional se puede apreciar que existen estudios precedentes como son los autores Sashkin y Burke (1987) [2] que realizan un estudio de cambio en la década de 1980 e identificaron cinco tendencias en los estudios teóricos de cambio organizacional, 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. Dos años más tarde Woodman (1989) [3] identificó siete tendencias, las primeras cuatro aportadas ya en el estudio precedente de Sashkin y Burke, la quinta se refiere al creciente interés en los estudios de los sistemas de trabajo y la sexta y séptima la aplicabilidad de las investigaciones del cambio en los movimientos sociales. Posteriormente Pasmore y Fagans (1992) [4] identificaron y examinaron los problemas asociados al cambio organizacional desde una perspectiva histórica y filosófica que se remonta a Platón, e incluyó además estudios de participación y desarrollo individual. Armenakis y Gedeian (1999) [5] realizan una revisión de los modelos de cambio aportados en la década de 1990 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.

En estos estudios se evidencia una falta de integración de los diferentes enfoques, no relacionan el cambio organizacional con la Dirección Estratégica, no analizan los factores que inciden en los procesos de cambio, 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. 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 cuales no se han tenido en cuenta aún?

Para darle respuesta a los puntos antes expuestos se plantea como objetivos de este artículo: (1) estudio de las barreras en la implementación de la Dirección Estratégica y cómo contribuye el cambio a eliminarlas, (2) elaborar una definición más abarcadora del cambio organizacional basado en el estudio de la literatura, (3) la obtención de las etapas generalizadas en los modelos de cambio organizacional.

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 pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del cambio y sus principales características. El estudio abarca las definiciones aportadas desde 1943 hasta 2010, que tuvieran un índice de citas superior a 1 y que se encontraran en bases de datos de referencia.

Para el análisis de los modelos de cambio organizacional se realizó una búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos existentes y posteriormente se tomaron los modelos planteados por los autores en el período de 1990-2010, no se tomó un mayor horizonte de tiempo porque la muestra es muy dispersa en enfoques teniendo en cuenta que el término de cambio organizacional es un poco joven en la investigación y partir del año 1990 es que existen modelos que siguen un determinado patrón de planear, implementar, controlar. Igualmente se tuvo en cuenta que tuvieran un índice de citas superior a 1.

Para el procesamiento de la información recopilada se utilizó el programa estadístico SPSS 15.0 con el objetivo de realizar diferentes pruebas de componentes principales a las definiciones y los modelos, la prueba Net Draw para los autores y análisis de Clúster para la agrupación de las variables por dimensión.

III. RESULTADOS

Principales barreras en la implementación de la Dirección Estratégica y su nexa 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"[6]. Varios estudios empíricos encontraron una relación muy débil entre la formulación de estrategias y su aplicación. Judson en 1991 señaló que menos del 10% de las estrategias bien formuladas son efectivamente ejecutadas [7]. Idénticos resultados mostró en el año 2006 Speculand [8] cuando planteó que solo el 10% de las planeaciones estratégicas se estaban aplicando con éxito, resultados que fueron corroborados en la revista Fortune según estudio realizado por Gurowitz en el año 2007 [9]. 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 [10].

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

Definiciones del cambio organizacional

En la tabla 1 se muestran las primeras definiciones aportadas de cambio organizacional.

Tabla 1. Primeras definiciones de cambio organizacional

Autores	Conceptos
K. Lewin (1943) [11]	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. Beckhard (1969) [12]	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.
R. Schmuck y M. Miles (1971) [13]	Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.

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.

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

Estas definiciones 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, en la tabla 2 se muestra un resumen de dichas definiciones.

Entre los principales conceptos aportados se encuentran en la tabla 2:

Tabla 2. Principales definiciones aportadas entre 1980-2010

Autores	Conceptos
A. Levy (1986) [14]	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) [15]	Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizativo y que posee un carácter relativamente perdurable
P. Vaill (1989) [16]	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) [17]	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.
J. Stewart (1992) [18]	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) [19]	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) [20]	Es la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente.
S. Robbins (1998) [21]	Es hacer las cosas de manera diferente.
A. Reyes y J. Velásquez (1999) [22]	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) [23]	Es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo.
F. Achilles (2002) [24]	Es un proceso de cambios planeado, en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados.
R. Guizar (2004) [25]	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) [26]	Es un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial.
G. Barroso y M. Delgado (2007) [27]	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.

Se tomaron los autores y se les realizó la prueba de Net Draw como muestra la figura 1, obteniéndose que los más representativos fueron: Achilles, Vaill y West con las definiciones más relevantes y Lewin aparece aislado pues fue el primer concepto aportado para el cambio organizacional en el año 1943 cuando el entorno era menos caótico que el actual donde se han desarrollado el resto de los conceptos. Además, se realizó un Clúster como muestra la figura 2, y al efectuar un corte en 6 de la escala combinada del clúster se pudo determinar que aunque ha

existido una evolución desde Lewin hasta Barroso y Delgado, se puede apreciar que aún no existe una definición integradora para el cambio organizacional pues arroja cuatro grupos de autores, lo que permite determinar las características esenciales por grupos y proponer el concepto que a continuación se expresa:

El cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión.

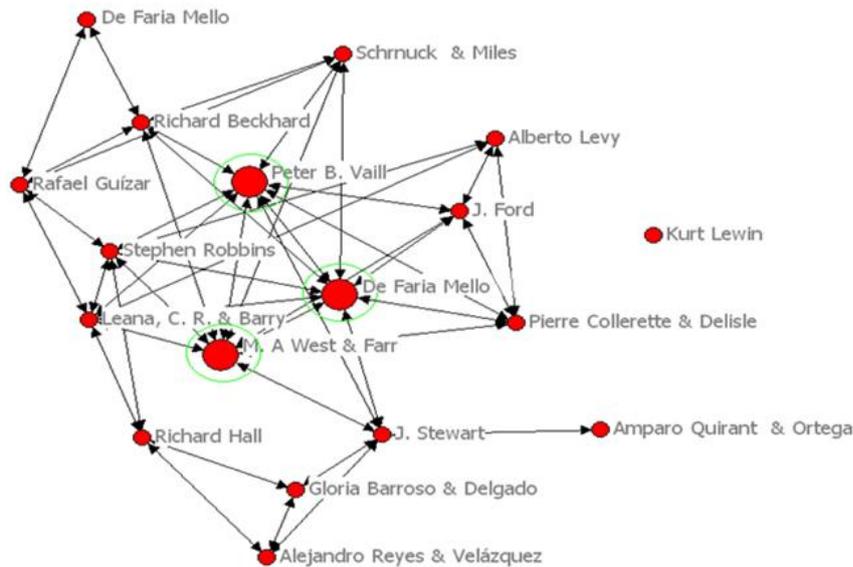


Fig. 1. Red de autores de cambio organizacional

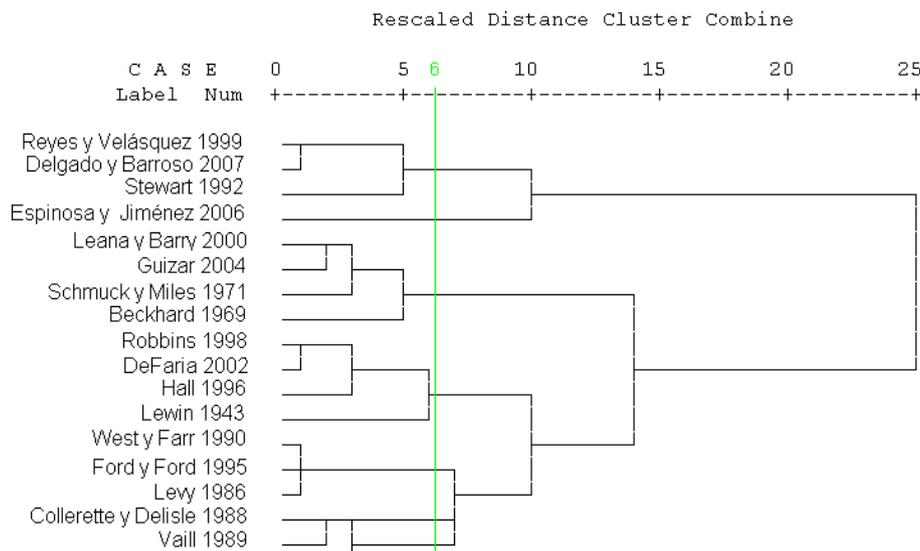


Fig. 2. Dendrograma de los autores de las definiciones de cambio organizacional

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

Cuando se evalúan 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, este brinda como resultado que las variables se congregan en tres grupos con características similares lo que permite crear tres dimensiones relativas a cada grupo como muestra la tabla 3.

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

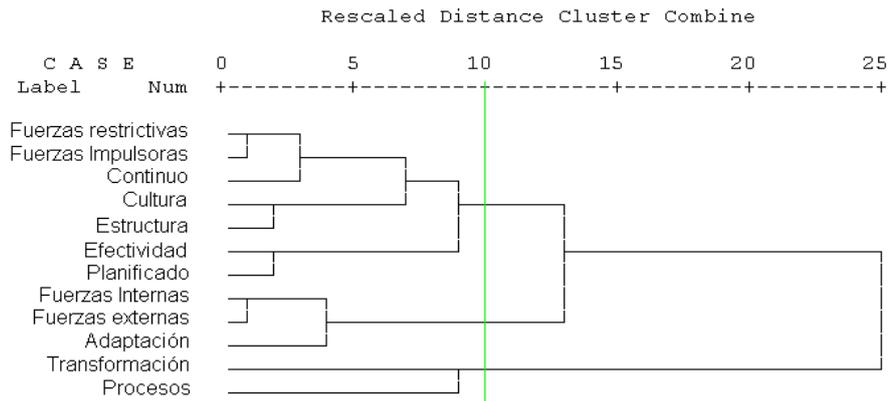


Fig. 3. Dendrograma de las variables de las definiciones de cambio organizacional
Tabla 3. Agrupación de las variables de las definiciones por dimensión

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 muestra la tabla 4. es preciso aclarar 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
Técnico-económico	Cuota de mercado
	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.

Los modelos de cambio organizacional

En los diferentes modelos que han surgido de cambio organizacional sus fases se adecuan dependiendo de las organizaciones o ambientes dentro de los que se desarrollaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con un solo fin común; todo sistema por su naturaleza está regido sobre la premisa de que por el simple hecho de existir tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, igualmente el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir, son estas fuerzas de cambio las que son analizadas por estos autores en sus modelos. Entre los autores más representativos o difundidos se encuentran Lewin, Schein y Achilles.

El modelo de cambio organizacional de Lewin [28] se desarrolla en tres fases: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento. Este modelo ha sido la base para muchos de los modelos de proceso de cambio que han sido aplicados en los últimos años, como es el modelo de Schein (1996) [29] que plantea como etapas: Descongelar, Reestructuración cognoscitiva y Volver a congelar.

El modelo de cambio de Achilles (2002) [24] es una forma más estructurada de llevar a cabo un proceso de cambio en el cual se identifica como fase inicial el contacto con la organización, realizando la caracterización de lo general a lo particular y constituir el grupo de los agentes de cambio (entiéndase como agente de cambio el grupo de cambio). Luego se establecen las entradas, se recolectan los datos con su respectivo análisis (es aquí donde el proceso puede retroalimentarse para replantear sus alcances y limitaciones y volver a comenzar). El resto del modelo se refiere a la planeación del cambio específicamente y su posterior institucionalización. El proceso no termina aquí, continua al volver a evaluar los resultados y retroalimentar la fase inicial.

Existen otros autores que han planteado modelos de cambio organizacional como son: Lang (1992) [30], French y Bell (1993) [31], Rothwell y Sullivan (1995) [32], Moreno (2003) [33], García (2004) [34], Quirant y Ortega (2006) [26], Russ (2008) [35], Seoudi (2009) [36] y Gareis (2010) [37] los cuales han coincidido en muchos aspectos que de forma resumida se exponen a continuación.

El cambio organizacional implica la presencia de tres elementos: (1) los procesos (en el que se llevará a cabo el cambio), (2) el Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio) que proporciona el apoyo técnico necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito y (3) el estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar).

Otro aspecto que resalta en casi todos los modelos es la etapa de concienciación de los trabajadores con la necesidad de realizar procesos de cambio y plantean los elementos que deben lograrse para poder cumplimentar exitosamente esta etapa y con ello el compromiso del capital humano con el proceso de cambio que se implementa. Las etapas que fueron generalizadas por estos modelos son: a) Diagnóstico de la situación, b) Determinación de la situación deseada, c) Determinación de la acción a seguir, d) Ejecución de las acciones y e) Evaluación de los resultados.

IV. DISCUSIÓN

Se puede decir que la tasa de éxito real de implementación de la estrategia es de entre 10 % y 30%. Por lo 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. Las estrategias bien diseñadas son inútiles a menos que se apliquen efectivamente. "Siempre es mejor tener una estrategia menos efectiva que la plena aplicación de la formulación de una estrategia excelente que nunca se ejecuta" [38].

La gestión del cambio organizacional es otro elemento absolutamente esencial para la ejecución de estrategias de éxito pues 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 [39].

Un elemento que ha sido común a todas las definiciones es la adaptación por lo que esta capacidad organizativa es una variable empresarial de importancia creciente que permite discriminar o catalogar a las empresas y 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

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

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.

Al analizar los modelos se pudo determinar que armonizan con un conjunto de premisas por lo que se pueden ser declaradas para cualquier proceso de cambio estas premisas: 1) todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes, 2) el cambio es un reto tanto humano como técnico, 3) los deberes básicos de los directivos ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes a las nuevas circunstancias, 4) aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio, 5) cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y(o) hacer las cosas, 6) los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando las personas no cuentan con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para los trabajadores, 7) rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los trabajadores y 8) si el directivo como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

Estos modelos en sus etapas no tienen en cuenta el enfoque por procesos, se basan en un enfoque funcional lo que impide que se realice un cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana de ser necesaria, que existan grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso de cambio y que se eliminen actividades que no añadan valor. Carecen también de una etapa de retroalimentación por lo que no se evalúan los resultados ni se detectan desviaciones.

V. CONCLUSIONES

1. La dirección estratégica es el proceso de mejora continua que permite introducir procesos de cambio planificados con el objetivo de adaptarse a los nuevos escenarios que surgen en la implementación de la estrategia además de mejorar el desempeño empresarial.
2. Kurt Lewin es el precursor del cambio organizacional secundado de Richard Beckhard que fue el primero en avanzar en estos estudios al aportar un concepto novedoso y abarcador y un modelo que transita por las etapas de planeación, implementación, control y mejora.
3. Los factores dinámicos se pueden agrupar en tres dimensiones: (1) Cultural, (2) Posicional y (3) Técnico-económico, y su naturaleza puede ser exógena o endógena a la organización.
4. Los modelos de cambio organizacional aún carecen de integración, han tendido a ser limitado en el ámbito de aplicación y no se analiza su carácter holístico. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. Haridimos T, Chia R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. 2002;13(5):567-82.
2. Sashkin M, Burke W. Organization development in the nineteen-eighties. *Journal of Management*. 1987;13:393-417. ISSN 0149-2063.
3. Woodman R. Organization change and development: New arenas for inquiry and action. *Journal of Management*. 1989;15(2):205-29. ISSN 0149-2063.
4. Pasmore W, Fagans M. Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*. 1992;18(2):375-97. ISSN 0149-2063.
5. Armenakis A, Bedeian A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990. *Journal of Management*. 1999;25(3):293-315. ISSN 0149-2063.
6. Giles W. Making strategy work. *Long Range Planning*. 1991;24(5):75-92. ISSN 0024-6301.
7. Judson A. Invest in a High-Yield Strategic Plan. *The Journal of Business Strategy*. 1991;12(4):24-40. ISSN 0275-6668.
8. Speculand R. The great big strategy challenge. *Strategic Direction*. 2006;22(3):3-6. ISSN 0258-0543.

9. Gurowitz EM. The Challenge of Strategy Implementation, in *Fortune*; 2007.
10. Farsight LO. Business strategy implementation, in *Time*; 2007.
11. Lewin K. Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*. 1943;17(1):113-32.
12. Beckhard R. *Organization Development: Strategies and Models*. 1ed ed. Inglaterra: Berkshine, Addison-Wesley; 1969. p. 119. ISBN 0201004488.
13. Schmuck R, Miles M. *Organization development in schools*. 1ed ed. California: University Associates; 1971. p. 264. ISBN 0883901196.
14. Levy A. Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*. 1986;15(1):5-20. ISSN 0090-2616.
15. Pierre C, Gilles D. La planificación del cambio. Las estrategias de adaptación de las organizaciones. Mexico: Trillas; 1988. p. 183. ISBN 9682425220.
16. Vaill P. *The Emerging Practice of Organization Development*. En: *Seven Process Frontiers for Organization Development*. 1ed ed. California, NTL Institute and University Associates; 1989.
17. West M, Farr J. *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. 1 ed. Londres: John Wiley & Sons Inc; 1990. p. 364. ISBN 0471926558.
18. Stewart J. *Gerencia para el cambio. Planeación, entrenamiento y desarrollo*. Bogotá, Colombia: Legis Fondo; 1992. p. 250. ISBN 958-653-053-1.
19. Ford J, Ford I. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academia de Management Review*. 1995;20:541-70.
20. Hall R. *Organizations, structures, processes, and outcomes*. 6 ed. México: Prentice-Hall; 1996. p. 346.
21. Robbins S. *Fundamentos del comportamiento organizacional*. 1 ed. México: Pearson Prentice Hall Hispanoamérica, S.A; 1998. p. 303. ISBN 70-17-0881-X.
22. Reyes A, Velásquez JA. *Cambio organizacional*. 1999.
23. Leana C, Barry B. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academia de Management Review*. 2000;20(4):753-9. ISSN 0363-7425.
24. Achilles F. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. 1 ed. México: Limusa S.A.; 2002. p. 179. ISBN 968-18-1535-1.
25. Guizar R. *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. 2 ed. México: McGraw-Hill; 2004.
26. Quirant A, Ortega 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.
27. Barroso G, Delgado M. La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*. 2007;5(5):8-13. ISSN 1991-6469.
28. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*. 1947;1(5-41).
29. Schein E. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of managed learning. *Systems Practice*. 1996;9(1):27-47.
30. Lang D. *Organizational Culture and Commitment*. *Human Resource Development Quarterly*. 1992;3(2):191-6. ISSN 3920-3021.
31. French W, Bell C. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 5 ed. New Jersey: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; 1993.
32. Rothwell W, Sullivan R. *Practicing Organization Development : A Guide for Consultants*. 2 ed. San Francisco, California: Pfeiffer & Company; 1995. p. 722. ISBN 0-7879-6238-4, 722.
33. Moreno M, Pereyra LF, Alcazar R. *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. 2003. [Citado Disponible en: http://www.google.es/search?hl=es&rls=com.microsoft:es&rlz=1I7SKPB_es&q=%E2%80%9C%9CClima,+Cultura,+Desarrollo+y+Cambio+Organizacional&aq=f&aql=g1&aql=&oq
34. García JJ. *Gestión del cambio*. Centro de estudio de técnicas de dirección (CETDIR), La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana; 2004.
35. Russ T. Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*. 2008;8(3-4):199-211. ISSN 1469-7017.

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

36. Seoudi I. The resource capability competence perspective in Strategic Management: a re-appraisal of the epistemological & theoretical foundations [Tesis doctoral]. Universidad de Case Western Reserve; 2009.
37. Gareis R. Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*. 2010;28(4):314. ISSN 0263-7863.
38. Pucko D, Cater T. A holistic strategy implementation model based on the experiences of slovenian companies. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*. 2008;10(4):307-27. ISSN 1580-0466.
39. Hrebiniak LG. Making strategic work: overcoming the obstacles to effective execution. *Ivey Business Journal Online*. 2008;72(2). ISSN 1481-8248.