



Universidad Militar Nueva Granda

Diplomado

Gerencia Estratégica y Transformación Digital with SAP S/4 HANNA

Tema:

Como Influye La Gestión Del Cambio En La Cultura Organizacional

Presentado por:

Samy Nathan Salazar Toca

4700540

Administración de Empresas

Docente:

Francisco David Ortega

Agosto, 2020

Introducción:

A través del tiempo se ha podido evidenciar como las organizaciones están en un constante cambio, lo cual se debe a diferentes razones causadas por la evolución, las variaciones realizadas en las organizaciones no solo han cambiado las estructuras organizacionales sino además la forma de comportarse y de tratar a las personas, pues antes estas eran vistas como máquinas pero con la evolución del tiempo han llegado a considerarse como uno de los factores más importantes desplegados al interior de la organización (Canepa, 2016).

En el siglo XXI las organizaciones estaban siendo confrontadas por otras organizaciones que hacían que cada vez el mercado fuera más agresivo y competitivo, donde era fundamental mostrar la capacidad de respuesta frente a esos nuevos mercados, las empresas necesitaban mostrar su capacidad de adaptabilidad a las necesidades del entorno, por lo que cada vez su sistema debía ser más fuerte y sólido, más aun su cultura, pues de ella dependía el cumplimiento de las operaciones y la forma en la que se daba respuesta a estas nuevas exigencias del mercado (Duque, 2014).

Los cambios que se han proporcionado con el tiempo, han dado paso a la creación de nuevos sistemas en las diferentes áreas tanto sociales, organizacionales como individuales, generando allí un impacto en los individuos conociendo que los aportes de cada individuo son los que hacen y forman en sí la organización, las organizaciones han ido en un constante crecimiento y desarrollo, pues ha habido un largo camino que ha llevado a las empresas desde procesos de manufactura a la industrialización, pero nada de esto hubiera sido posible y

coherente si no hubiera sido por los pensamientos e ideas de las personas (Lilibeth Pedraza, 2015).

Resulta complejo ver el inicio de la cultura, pero se puede entender que cuando se habla de cultura se envuelven las creencias, costumbres, leyes y muchas más actividades que las personas han venido adoptando con el tiempo, por mucho tiempo la palabra cultura hacía referencia a trabajos en cultivos de tierra, pero este concepto cada vez fue evolucionando hasta llegar a entender la cultura como algo que no solo es determinado por una labor, una actividad sino envuelve todo lo que se hace en una organización (Hernández & Cendejas, 2006). Según Menéndez (2020) El concepto como tal de la cultura organizacional entendido como todo lo que rodea y motiva a la organización, se vino a adoptar aproximadamente hasta los años 80, es en esta época que se empieza dar una mayor apertura sobre el modo de ser de las personas, y se empieza a cambiar ese chip donde empieza a tener importancia lo que es como tal la persona.

Como personas siempre hemos pertenecido a una comunidad, los individuos se reúnen con el fin de lograr una meta, se juntan por sus intereses, todos van en pro a una creencia o simplemente comparten una necesidad, y esto es lo que permite el desarrollo de la cultura en la sociedad, y no solamente es una cultura específica para la humanidad, sino esta cambia teniendo en cuenta la familia, el país, la organización, la creencia religiosa, entre otras (Rodríguez Garay, 2009). Es por tal motivo que en el presente ensayo se estudia como los procesos de gestión del cambio que han enfrentado las organizaciones a través del tiempo generan un marco de influencia en la cultura organizacional, y la importancia que la cultura tiene dentro de las organizaciones; y cuando la cultura organizacional debe ser cambiada en la organización.

Desarrollo:

Las organizaciones tienden a travesar en algún momento del ciclo de vida, un proceso de cambio, es importante y necesario que las organizaciones estén preparadas para estos procesos de transformación, teniendo culturas flexibles que promuevan los mejores escenarios para que los cambios obtengan los resultados deseados (Duque, 2014).

El cambio organizacional de por sí, es un término que puede estar relacionado a diferentes términos y consideraciones, según la RAE la palabra cambio es “Dejar una cosa o situación para tomar otra”. Este concepto puede llegar a entenderse de variadas formas, si nos centramos en el la organización se puede asimilar con transformación, puesto que hace referencia a cambios en procedimientos, procesos, estructura organizacional, maquinaria, tecnología, capital humano, cultura organizacional, productos, marketing, nuevos mercados, entre muchos más. (Marshak, 2002).

Desde otra perspectiva Duque (2014) afirma. “El cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre tomen por sorpresa, sino como fruto de los procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados” (p164). Es relevante conocer ¿porque las organizaciones realizan procesos de cambio y cuáles son estos? , los procesos de Cambio, son acciones en forma u estado enfocadas a la implementación de nuevos ideales, procesos, estrategias, modelos, entre otros (Martínez, 2001). Existen 2 grupos para poder llevar a cabo un proceso de gestión del cambio, según Van de Ven y Poole (1995), estos son, fases de implementación de cambio y fases de asimilación de cambio.

La primera fase es descrita por diferentes autores los cuales dan evidencia a que existen tres etapas para lograr estos procesos de implantación del cambio (Martínez, 2001). Juddson (1991) describe la primera como la etapa donde se debe realizar el plan, se comunica y se acepta por la organización, después de esto se entra en la segunda etapa donde se empieza a dar esa consolidación y el cambio, hasta llegar a la última fase que es la institucionalización. Por otra parte el postulado de Galpin (1996) es más completo pues en su primera etapa se hace un diagnóstico donde se evidencia la necesidad al cambio y la visión hacia donde se va a ir, después se pasa a una preparación por lo que se hace un plan piloto con el fin de ver el proceso de adaptación, para poder llegar a la última fase de refuerzo y refinamiento para que este proceso de cambio sea exitoso.

En la segunda fase, los procesos de asimilación según Isabella (1990), en la primera etapa se debe realizar una anticipación y confirmación, en la segunda, ya ha sido la culminación de los procesos anteriores y por último se hace una evaluación u diagnóstico sobre las consecuencias y los posibles resultados obtenidos a través del proceso. En cambio Jaffe (1994) dice que lo primero que se debe hacer es ver la resistencia y la negación que se da al cambio, para poder pasar procesos de exploración que permitan hacer llegar a los miembros de la organización al compromiso el cual es la última fase. Ambas teóricas son ciertas y la una se complementa de la otra, esto nos permite ver que existen diferentes modelos y etapas que se pueden realizar a la hora de hacer procesos de cambio organizativo, claro que estos procesos afectan directamente, es más dependen de la respuesta de las personas en la organización (Martínez, 2001).

No solamente existen unas fases de procesos de cambio, de la misma forma hay unas teorías a estos procesos, Según Van de Ven y Poole (1995) son 4 teorías las que proponen diferentes causas de conlleven al cambio en la organización, estas son, son ciclos de vida, teleológicas, dialécticas y evolutivas (Ver Cuadro 1). Estas teorías están enfocadas en como en cada ciclo del desarrollo de la organización hay una secuencia de etapas que llevan a la causa del cambio, razones bien sean del contexto o de un suceso externo o simplemente de un proceso interno (Canepa, 2016).

Cuadro 1. Teorías Básicas del cambio Organizativo

Modo de Cambio			
Unidad de Cambio		Prescriptivo	Constructivo
	Múltiples entidades	T. Evolutiva	T Dialéctica
	Una entidad	T. Ciclo de vida	T. Teleológica

Fuente: Adaptado de (Martínez, 2001).

La teoría del ciclo de vida permite ver el cambio como una progresión necesaria, ya sea por una causa natural, institucional o lógica (Martínez, 2001). Este tipo de teorías son lógicas o naturales y se pueden diferenciar por diferentes tipos de secuencias, como acumulativa conjunta e unitaria; lo cual permite ampliar la perspectiva, escenarios y razones causales del cambio (Canepa, 2016).

Las teorías teleológicas asumen que las organizaciones son por naturaleza adaptativas y propositivas, estas van en pro hacia una meta organizacional, la cual determinara la trayectoria

que toma la organización, teniendo en cuenta que durante este proceso la organización debe tomar medidas y seguimiento de los cambios, por consiguiente estas trayectorias deben dar solución por medio de la racionalidad, con el fin de que se permita llegar al punto visualizado desde el comienzo (Brunsson, 1982). Por otra parte Martínez (2001) afirma que este modelo es, “un ciclo de formulación, implantación, evaluación y modificación de los objetivos sobre la base de lo ha ido aprendiendo la entidad” (p 275). Puesto que en esta teoría es fundamental lo que se ha construido como entidad con ayuda de los miembros de la organización.

Respectivamente el modelo dialéctico, según Neal y Northcraft (1991) señala que las empresas son parte de un universo pluralista, en el cual hay cruces de fuerzas, acontecimientos y valores; donde constantemente se compite por tener el control y el mando en la organización. La teoría dialéctica es la etapa donde los conflictos salen a flote entre las diferentes organizaciones, generando allí un ciclo dialectico (Van de Ven y Poole, 1995).

Por último la teoría evolutiva para Martínez (2001) es, “una secuencia repetitiva de acontecimientos de variación, selección y retención entre las entidades dentro de una población” (p 275). Se basa en un modelo de ciclo continuo, donde el crear nuevas estructuras organizacionales, se forja como un fenómeno emergente, que permite la variación y retención en la organización (Canepa, 2016).

Llega el momento cuando es necesario hacer un cambio en las organizaciones, cuando todo se ha vuelto rutinario, los trabajadores internos a veces están tan aferrados a mentalidades y modelos de trabajo , que es difícil cambiar esos chips, es por esto que para realizar un cambio al

interior de la organización se deben tener como factor primordial el cambio de la mentalidad de las personas, por eso es de suma importancia preparar el ambiente y cultura laboral para que al realizar estas transiciones, y así todo se dé la una forma propicia (Zuinaga de Mazzei, 2014).

Realizar procesos de cambio genera en las personas un tipo de resistencia, esto es ya que se pueden llegar a sentirse amenazadas, ansiosas, incómodas, con incertidumbre o con inseguridad. Mendoza (2007) afirma, “Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y preocupación” (p 68).

Al hacer uso de elementos, que conforman de por sí la estructura organizacional, tratando de traer cambio se puede llegar a tener posibilidades de desarrollo y optimización de los procesos, pero esto no es garantía de que al realizar estos cambios no se puedan debilitar ciertas áreas que generaban y brindaban el bienestar a los miembros de la organización; uno de los factores más repercutido a la hora del cambio, en efecto es que estos no tengan un rumbo o sean improvisados, esto puede quitar todo el equilibrio que hay dentro de la organización, por ende este tipo de situaciones, que afectan tanto la parte interna como externa no pueden ser tomadas sin antes realizar un plan que favorezca la estabilidad emocional- organizacional de los miembros de la organización, así como de los recursos exigidos para realizar el cambio (Canepa, 2016).

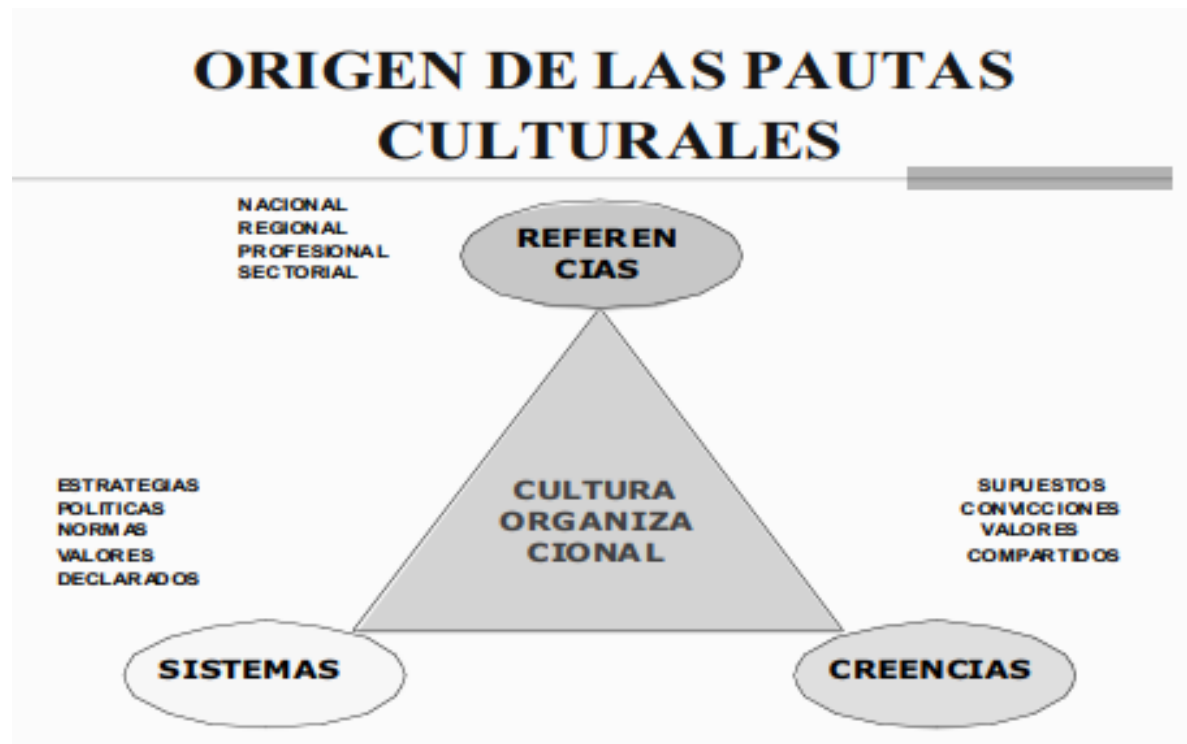
Las razones por las que las personas tienen resistencia al cambio pueden ser: por los diferentes mecanismos al interior de la organización que le generan estabilidad a los empleados,

el determinismo local, las estructuras centralizadas (mecanismos de poder), la inocuidad de los grupos internos, la indolencia que no permite el cambio de los hábitos y costumbres ya aprendidos y el sentido de pérdida de algo que ya se tenía (Katz y Kahn, 1995) y (Mendoza, 2007).

No se pueden realizar cambios en las organizaciones sin afectar la conducta de las personas, razón tal, por lo que la cultura organizacional es fundamental en cada organización para un eficiente y eficaz funcionamiento. La cultura organizacional se entiende como un conjunto de creencias y valores y normas que guían a la organización hacia el objetivo común (Marcone Trigo & Buey, 2003). Por otra parte López (2013) afirma, que “la cultura es la suma de normas, creencias y principios con los cuales se responde ante diferentes sucesos, todo lo anterior, se lo logra gracias a la dirección de la organización”. A demás la cultura organizacional se caracteriza por influenciar el comportamiento de las personas en el trabajo (Luis Antonio Orozco, 2010). Para Mendoza (2007), “La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos” (p 10).

La cultura siempre ha estado inerte en la sociedad, hay diferentes elementos que permiten que esta tenga una dinámica y un funcionamiento, su origen va a depender de diferentes pautas, las cuales pueden ser aplicables al contexto empresarial. (Vea figura 1).

Figura 1: Origen de las pautas culturales en las organizaciones.



Fuente: (Rodríguez Garay, 2009), p 70.

Las referencias externas, hacen énfasis en el entorno geográfico donde está teniendo operaciones la empresa y como la formación y tradiciones culturales impactan dentro de la organización, estas son clasificadas en nacionales, regionales, profesional y sectorial. Las creencias son creadas internamente, con el fin de satisfacer una necesidad, estas se pueden llegar a dar de forma inconsciente como resultado de nuevos valores o creencias desarrollados para afrontar diferentes situaciones. Los sistemas al igual que las creencias son creados internamente por los directivos, estas estructuras, normas, políticas son en pro de alcanzar las metas y objetivos propuestos (Rodríguez Garay, 2009).

La cultura organizacional embalsa diferentes características concretamente, definir parámetros, por ejemplo, los comportamientos no permisibles dentro de la organización; otra

característica es que genera en los miembros de la organización un sentido de pertenencia, crea un compromiso en cada individuo con la organización haciendo que cada miembro se haga parte de la visión y los objetivos y pueda pasar a segundo plano sus intereses personales; la cultura además crea unidad en la organización y fomenta la adecuada interacción social con los diferentes miembros internos y externos (Mendoza, 2007).

La cultura organizacional es muy importante en la empresa pues es la que genera el clima perfecto, esta permite la interacción entre las personas y busca el adecuado cumplimiento para que todas las prácticas, políticas, objetivos y procedimientos de la organización, se vea reflejado en los comportamientos de las personas (Luis Antonio Orozco, 2010). El clima organizacional se define como la unión de las variables en el ambiente de trabajo, este se da por diferentes variables como las instalaciones, en la cual hacen parte, la iluminación, equipos de tecnología; también abarca todo lo que es la parte social; donde está implícito lo que son las aptitudes, actitudes, comportamientos de las personas y como se maneja todo lo relacionado con el compañerismo y los conflictos. Un buen sentido de pertenencia hará referencia a un estado de satisfacción, a alta productividad y a un buen liderazgo. (Escuela de organización industrial, 2015).

Cuando se realiza un cambio en una organización se busca mejorar procesos, productividad, resultados, rendimientos; un factor muy importante a la hora de realizar un cambio es ver la respuesta generada por los miembros internos de la organización. Todas las organizaciones se preocupan por indicadores o factores que evidencien la productividad en una empresa, uno de los más importantes es una buen clima y cultura organizacional, puesto que si

al interior de la organización hay un adecuado clima, esto influirá en el desempeño de los trabajadores, y si este es adecuado, junto con las normas ,creencias, políticas, dirección establecidas dentro de la organización habrá un comportamiento que evidencie los resultados deseados por los directivo (Mayra Elena Garcia, 2007).

La cultura organizacional muchas veces puede estar obstinada a los cambios, a causa de que los diferentes grupos al interior de la empresa tendrán una cultura homogénea, la cual tendrá sistemas, patrones de comportamiento, jerarquía y de cierta manera un status; el realizar una nueva ruta no antes experimentada crea un estado de resistencia en las personas, pero al mostrar un panorama completo, de una forma desplegada , se podrán generar de forma más sencilla esos nuevos cambios (Canepa, 2016).

Es importante la cultura organizacional en el marco porque esta aceptará o no los procesos de cambio, sin embargo lo que está ocurriendo en el ambiente externo es muy importante , pues de aquí depende lo que tiene que ver la historia, la dinámica social, juego de actores, los mercados, la estabilidad económica del país (Canepa, 2016).Por ende los cambios se dan en dos medios, primero los principales: que hacen referencia a la rutina y costumbres en las interacciones sociales, teniendo en cuenta el tiempo y espacio; y segundo lo que esto significa llevado en la cultura organizacional (Martin ,2002).

Ya hemos podido evidenciar que la cultura organizacional es afectada por los cambios realizados en la organización, pero, ¿la cultura organizacional por sí misma, puede llegar a estar

en estado donde puede llegar a realizar cambios en las metas de la empresa, las estrategias, los procesos; y cómo podemos identificar cuando se debe cambiar esta?

Cuadro 2. Motivos para realizar Cambios de la Cultura Organizacional.

Cambios en la Cultura Organizacional	
1.Razones Estratégicas	2.Optimización del Sistema
3.Razones Legales	4.Motivos ético-sociales

Fuente: Creación propia, adaptado de (Rodríguez Garay, 2009).

Según Rodríguez Garay (2009), Los motivos para realizar cambios en la cultura organizacional (ver cuadro 2), pueden ser los siguientes:

-Primero, por razones estratégicas, esta es una opción cuando se puede llegar a presentar diferentes escenarios como desarrollo, penetración, expansión o diversificación de los mercados; por tal motivo se vuelve fundamental adaptar la cultura según los cambios externos, con el fin de llevar a los integrantes de la organización a esa visión colectiva enfocado en la nueva visión del negocio.

-Segundo, por motivos que optimizan el sistema organizativo, es muy importante los intereses de los miembros tanto internos como externos de la organización, dado que los mismo pueden llevar a la organización a tener una mejor adaptación en diferentes áreas como por ejemplo , nuevos equipos, disminución de precios, mejores remuneraciones , entre otras.

-Tercero, razones legales, las organizaciones deben tener en cuenta las nuevas normas, leyes, reglamentos que estén saliendo para las empresas, puesto que según los sectores o áreas en que trabaje la empresa, puede repercutir en nuevos cambios a los valores o a actividades realizadas en cierta actividad económica.

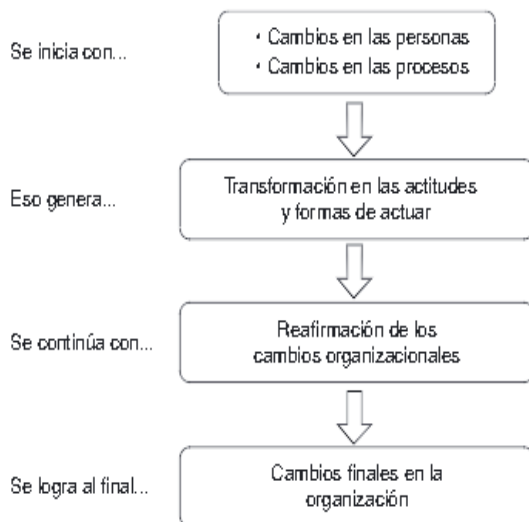
-Cuarto, por motivos éticos y sociales, hay diferentes valores, creencias que pueden llevar a tomar decisiones racionales que apoyen cambios al interior de la organización algunos de estos podrían ser la mejora del ambiente de trabajo, cuidado al medio ambiente, respeto a los empleados.

Por otra parte Mendoza (2007), describe unas premisas que se deben tener en cuenta al momento de realizar un cambio organizacional, estos son:

- a) Cualquier cambio que se realice en algún área de la organización afectara a la totalidad de la empresa,
- b) Los cambios no solamente son decisiones por cambios técnicos sino también por humanos,
- c) Al momento de realizar los cambios los líderes y gerentes de la organización deben velar por que al realizar este se mantenga el equilibrio organizacional.
- d) Como respuesta al cambio los diferentes grupos al interior de la organización van a ejercer una contrapresión para regresar al estado pre cambio.
- e) Cada cambio a realizar tendrá un diagnostico en base al costo/beneficio que se obtiene a nivel económico, social, organizacional e inclusive psicológico; y este deberá ser comunicado con todos sus pros al personal de la organización, para que estos no tengan incertidumbre y no desconozcan la razón del porqué del cambio.
- f) Es probable que como respuesta al cambio el personal tome una posición predominante.

- g) Es importante tener cuidado con la salud tanto física como emocional de los trabajadores, al momento de hacer un cambio los niveles pueden aumentarse, pero estos no pueden llegar a ser perjudiciales para los miembros internos.
- h) Cuando los directores involucran a los colaboradores a participar en los procesos de cambio, se pueden llegar a obtener niveles de colaboración por encima de los que se hubiera obtenido al únicamente informarles sobre los motivos de cambio.
- i) El resultado final del cambio se va a ver en gran manera influenciado por todos los involucrados en los procesos y su actitud tomada ante en este.
- j) El estar muy calificado en diferentes áreas no justifica que estas personas con estas características vayan a tener una mejor aceptación al cambio, puede llegar a suceder que grupos como estos lleguen a usar sus habilidades e inteligencia para argumentar sus razones de resistencia al proceso de cambio.

Figura 2: **Aproximación a los cambios organizacionales.**



Fuente: Tercera aproximación para la generación de cambio: de las personas y los procesos de la organización, Tomado de (Duque, 2014).

Finalmente, miraremos los enfoques de acción que necesitan tener las organizaciones para poder realizar los cambios, independiente al modelo que elija cada organización para cambiar, las empresas bien saben que las transformaciones no vienen por si solas, como hemos mencionado anteriormente hay muchas causas y pautas que llevan a una organización a generar un cambio de forma intencional. Existen diferentes perspectivas que muestran los procesos de cambio pero una de las mejores, es cuyo modelo lo ve como un sistema y en la que se hace un trabajo de cambio simultaneo, al consolidar a las personas y a las tareas (Ver figura 2). Este modelo se centra en obtener los resultados por medio de las acciones y entiende el valor de explorar nuevos horizontes, generados como consecuencia de los comportamientos y las actitudes, cabe resaltar que para que se logren modelos como estos el equipo de dirección juega un rol fundamental, porque son los que dan el control y seguimiento, para que los cambios requeridos se obtengan de la forma esperada, esto es un trabajo muy cuidadoso y predispuesto a diferentes escenarios que llevan a tomar decisiones forzadas, pero estas reafirmaciones son las que logran los cambios finales organizacionales. (Duque, 2014).

Conclusiones.

Los procesos de gestión de cambio, son inherentes en toda la organización, puesto que llega un momento del ciclo de vida de la organización donde se necesita de un cambio, ya sea por causas esporádicas o por razones intencionales, caso de la mayor parte de las organizaciones; no se pueden realizar cambios sin generar un impacto e influencia directa o indirecta en el comportamiento de las personas.

Se entiende la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores , creencias en una organización que crean el adecuado comportamiento del trabajador en la empresa; los procesos de gestión de cambio, en su fase de implantación o inyección al cambio, se puede denotar la importancia de realizar un diagnóstico antes de hacer un cambio, y al momento de realizar el cambio, debe ser comunicado a la organización; cuyo factor es, si como organización se desea un cultura sólida y fuerte se deberá hacer más que comunicar, se tiene que hacer partícipe al equipo de trabajo en los procesos de cambio, puesto que cuando involucramos a las personas en estos proceso de gestión del cambio no solo lo ven como un cambio más, sino se sienten parte de él, generando un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, los cuales son características que fundamentan la cultura organizacional.

En la fase de asimilación al cambio, se puede generar resistencia y negación, los procesos de cambio si no se hacen de la mano con las personas, podrían terminar una forma perjudicial para la organización, antes de realizar cualquier cambio al sistema, operaciones, procesos, productos; el cambio más importante será el cambio de la mentalidad de los trabajadores; como consecuencia de esto los directores y jefes de la organización deben velar por brindar los escenarios perfectos, como por ejemplo un adecuado clima organizacional, liderazgo positivo y una cultura organizacional estable. No solamente los procesos de cambio influyen en la cultura organizacional, sino que la cultura organizacional influencia directamente en los procesos de transformación, ya que esta acepta o no estos cambios, si se busca que en vez de que un cambio se convierta en una fuente mayor de trabajo, se convierta en una motivación se deberá trabajar de la mano la parte técnica y operacional con la humana, para que así todos los

objetivos esperados a la hora de realizar cambio sean productivos y se cumplan de la mejor forma.

Es importante resaltar que no únicamente se dan procesos de cambio en pro a mejoras técnicas, sino que llega el momento donde la cultura organizacional exige de por si un cambio, y estos llegan a afectar tanto la parte operativa- estratégica de la organización como la legal, ética y social. Por consiguiente las empresas deben tener diferentes modelos de cambio que se adecuen y sean flexibles a cada situación particular de cambio de cada organización.

Por ultimo entendemos que al ver las empresas como un sistema, se podrá asimilar que cualquier cambio afectara a todas las partes que lo conforman, por lo que la cultura organizacional siempre va a ser no únicamente influenciada, sino inclusive hasta cambiada o transformada por un cambio; una de las decisiones más importantes que deben tomar las organizaciones es si es o no necesario los cambios, por ende hay que tener en cuenta todo lo el panorama que envuelve la realización de un cambio para que, la respuesta en los comportamientos de las personas no vaya en contra de estos cambios sino a favor; la cultura organizacional no es un factor más que es cambiado, es el factor núcleo del cambio.

Referencias.

- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies, and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19, 29-34.
- Canepa, C. D. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 33-55. Obtenido de [HTTP://DX.DOI.ORG/10.15667/LABOREALXII0216CDC](http://dx.doi.org/10.15667/laborealxii0216cdc)
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Elsevier España*, 162-171.
- Escuela de organización industrial. (2015). Obtenido de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
- Galpin, T. (1996): *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, Jossey-Bass, San Francisco.
- García, Salvador y Dolan, Simón. Dirección por valores. Madrid, McGraw Hill, 1997
- Hernández, G., & Cendejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo. *Razón y Palabra*(52), 2-10.
- Isabella, L. (1990): «Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events», *Academy of Management Journal*, vol.33, pp. 7-41.

Jaffe, O.; Scott, C., y Tobe, O. (1994): *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work and Your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.

Judson, A. (1991): *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*, Basil Blackwell, Cambridge, MA.

Katz y Kahn (1995), *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.

Lilibeth Pedraza, K. O. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17 - 25.

Lopez, M. T. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestion interna y de adaptacion al entorno. Un estudio de casos multiple en empresas murcianas. 8-1118.

Luis Antonio Orozco, D. A. (2010). Los departamentos de I+D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional. *Innovar*, 20(37), 101-115.

Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 279–286

Marcone Trigo, R., & Buey, F. M. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299.

Martínez, A. M. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de estudios empresariales*, 11, 271-289.

Mayra Elena Garcia, M. E. (2007). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. 1-12.

Mendoza, A. G. (10 de Diciembre de 2007). *repository.uaeh.edu.mx*. Obtenido de Universidad Autonoma del estado de Hidalgo :
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10854/Cambio%20creacion%20y%20sostenimiento.pdf;sequence=1>

Menéndez., P. J. (2020). Una aproximación a la cultura organizacional de la sede: UNIANDES, Babahoyo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.(Edición Especial), 1-16.

RAE. (s.f.). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA* . Obtenido de <https://dle.rae.es/cambiar?m=form>

Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.

VAN DE VEN, A. H., y POOLE, M. 5. (1995): «Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 3, pp. 510-540.

Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industria. *Telos*, 16(2), 226-242.