

| PROGRAMA | | | |
|------------------------------------|--|--|---------------------------|
| I.- DATOS GENERALES | | | |
| Nombre del curso: | Gestión de Cambios Organizacionales | | |
| Código del curso: | 00009 | Clasificación Asignatura: | TA-3 Operativa Expositiva |
| Número de Unidades Crédito: | 3 | Horas de acompañamiento docente (Teoría): | 1 |
| Coordinación Académica: | Cátedras Comunes - FACES | Horas de acompañamiento docente (Práctica): | 1 |
| Escuela: | Escuela de Administración y Contaduría (ADCO) Escuela de Ciencias Sociales (CISO) | Horas de acompañamiento docente (Laboratorio): | N/A |
| Facultad | Ciencias Económicas y Sociales | Horas de Preparaduría: | N/A |
| Tipo de Evaluación: | Continua con Examen de Reparación | Horas de trabajo independiente recomendado al estudiante: | 3 |
| Modalidad : | Presencial / Virtual | Pre-requisitos: | |
| Tipo de Asignatura: | Obligatoria | Régimen de Estudios: | Semestral |
| Ubicación de la asignatura: | 8° semestre | Fecha de Aprobación Consejo de Facultad: | Mayo 2018 |

| II.- JUSTIFICACIÓN |
|--|
| <p>La unidad curricular sobre Gestión de Cambios Organizacionales contempla el desarrollo de competencias asociadas a un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y así lograr un mayor entendimiento del complejo fenómeno del cambio organizacional. En un contexto en el que el cambio se convierte en la única constante y un proceso imprescindible para adaptarse y mejorar, esta unidad curricular le brinda al estudiante un conjunto de herramientas que podrá aplicar como futuro responsable o participante en procesos de esta naturaleza.</p> <p>La propuesta presentada intenta ser una respuesta alternativa al conjunto de perspectivas y modelos existentes, asumiendo como reto fundamental el desarrollo de una visión integrada y comprehensiva, que no signifique una rivalidad entre enfoques, siendo su principal interés la superación de una de las limitaciones de mayor peso, los problemas para la aplicabilidad. El modelo propuesto parte de la definición del cambio organizacional como un proceso asignado por el impacto (actual o potencial) de factores contextuales en el desempeño de la organización y que, por tanto, exige cambios en los factores organizacionales de carácter transformacional (estrategia, estructura, procesos recursos y cultura), lo cual da lugar a esfuerzos planteados que suponen la interacción (considerando aspectos transaccionales, tales como el poder, el liderazgo, la actitud hacia los cambios y la madurez organizacional para la gestión de los cambios) entre los diversos actores involucrados en un proyecto/programa/portafolio de cambio y que tienen como propósito disminuir las fuerzas restrictivas e incrementar las fuerzas propulsoras necesarias para generar dichos cambios , de modo de mantener o mejorar el desempeño de la organización.</p> |

| III.- CONTRIBUCIÓN DE LA ASIGNATURA AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS | |
|---|---|
| Competencias Generales: | |
| CG1: Aprender a Aprender con Calidad: | |
| Utiliza estrategias de forma autónoma para incorporar e incrementar conocimientos, habilidades y destrezas en el contexto de los avances científicos y culturales requeridos para un ejercicio profesional globalmente competitivo. | |
| Unidad de Competencia | Criterios de desempeño |
| 1.1. Abstrae, analiza, y sintetiza información: Descompone en partes, identifica factores comunes y resume lo realizado, en situaciones que requieran manejar información. | 1. Descompone, identifica, clasifica y jerarquiza elementos comunes. 2. Integra los elementos de forma coherente. 3. Valora críticamente la información. |
| 1.2. Aplica los conocimientos en la práctica: Emplea conceptos, principios, procedimientos, actitudes y valores para plantear y resolver problemas en situaciones habituales, académicas, sociales y laborales | 1. Establece y evalúa la eficacia y la eficiencia de los cursos de acción a seguir de acuerdo con la información disponible. 2. Implementa el proceso a seguir para alcanzar los objetivos mediante acciones, recursos y tiempo disponible. 3. Evalúa los resultados obtenidos. |
| 1.3. Demuestra conocimiento sobre su área de estudio y profesión: Domina con precisión y rapidez la terminología, procedimientos y aplicaciones de su carrera profesional. | 1. Identifica términos, definiciones y ejemplos del lenguaje técnico de la profesión. 2. Aplica los procedimientos de la disciplina para resolver problemas y aportar soluciones. |
| 1.4. Trabaja en forma autónoma: Realiza tareas con efectividad, en un lugar y tiempo | 1. Autogestiona tareas a corto, mediano y largo plazo. 2. Toma iniciativas para mejorar su actividad académica. |

| | |
|---|---|
| regulado internamente y de forma independiente. Conoce sus fortalezas y debilidades al asumir retos y emprender nuevos proyectos. | 3. Trabaja de forma independiente para cumplir sus metas con calidad. |
| CG2: Aprender a convivir y servir: Reconoce, aprecia y cultiva de manera reflexiva, ética, responsable y comprometida, su relación con otras personas y con el medio ambiente físico y sociocultural, local y global, para contribuir al bienestar colectivo. | |
| Unidad de Competencia | Criterios de desempeño |
| 2.1. Se involucra con su medio sociocultural: Comprende y asume la realidad y se deja interpelar por ella, conecta los conocimientos con su realidad sociocultural para proponer y ejecutar, con sentido humano y ético, soluciones que promuevan el bienestar común. | 1. Propone soluciones desde su campo disciplinar a problemas de su entorno. |
| CG3: Aprender a trabajar con el otro: Interactúa con otros en situaciones diversas y complejas para alcanzar objetivos comunes, en un entorno donde el equilibrio de los roles: colaborador o líder y la fluidez comunicativa procuran resultados beneficiosos para todos. | |
| Unidad de Competencia | Criterios de desempeño |
| 3.1. Actúa eficazmente en nuevas situaciones: Utiliza recursos, medios y estrategias idóneas para responder a nuevas situaciones de modo adaptativo y valora las consecuencias de su acción para sí mismo y para el otro. | 1. Identifica los cambios que ocurren en su entorno. 2. Analiza las demandas y los recursos disponibles para afrontar la nueva situación. 3. Propone diversas opciones para abordar nuevas situaciones. 4. Ejecuta exitosamente acciones para afrontar nuevas situaciones. 5. Valora el impacto de su acción en sí mismo y en otros. |
| 3.2. Organiza y planifica el tiempo: Gestiona el uso del tiempo a corto, mediano y largo plazo para planificar y desarrollar actividades individuales y colectivas. | 1. Determina el tiempo idóneo para cumplir con objetivos individuales y colectivos. 2. Jerarquiza las actividades en el corto, mediano o largo plazo. 3. Ejecuta las actividades planificadas de acuerdo con el cronograma establecido. 4. Evalúa sistemáticamente el cumplimiento del cronograma. |
| 3.3. Formula y gestiona proyectos: Diseña, dirige y evalúa la realización de proyectos en diversos contextos y en colaboración con otros, para garantizar el logro de los propósitos del proyecto. | 1. Diagnostica necesidades que pueden ser abordadas por proyectos. 2. Gestiona las acciones del equipo para ejecutar el proyecto. |
| CG4: Aprender a interactuar en el contexto global: Actúa y se integra a los escenarios globales mediante el dominio de otros idiomas y de las tecnologías de la información y comunicación, esenciales para su interacción en el escenario global. | |
| Unidad de Competencia | Criterios de desempeño |
| 4.1. Maneja adecuadamente las tecnologías de información y comunicación: Utiliza con destreza equipos y aplicaciones tecnológicas de comunicación e información para interactuar con otros en el contexto global. | 1. Emplea recursos de internet como herramienta comunicacional. 2. Valida la información que consulta en Internet. |
| Competencias Comunes: CC1: Gestiona cambios organizacionales: Analiza el conjunto de factores relacionados con la dinámica de las organizaciones para promover procesos de transformación orientados a la mejora del desempeño organizacional, desarrollando acciones para facilitar las relaciones entre los actores del proceso. | |
| Unidad de Competencia | Criterios de desempeño |
| 1.1. Analiza y propone mejoras a los procesos organizacionales y diseños organizativos: Analiza el trabajo en las organizaciones para proponer esquemas de organización que se ajusten a sus características. | 1. Emplea herramientas para el análisis del trabajo y de los procesos organizacionales. 2. Identifica mejores prácticas para el diseño organizativo y los modelos de gobierno corporativo. 3. Diseña estructuras organizativas y propone modelos de gestión y de gobierno que se ajusten a la realidad de las organizaciones. |
| 1.2. Emplea herramientas para la efectiva ejecución de procesos de cambio y desarrollo organizacional: Gestiona procesos de cambio organizacional, empleando herramientas y técnicas asociadas a las ciencias del comportamiento para el desarrollo de las organizaciones. | 1. Comprende la dinámica de los cambios organizacionales. 2. Desarrolla estrategias de intervención que faciliten los procesos de cambio y desarrollo organizacional. 3. Emplea técnicas para el manejo de la resistencia al cambio en los diferentes actores del proceso. 4. Evalúa el impacto de los procesos de cambio en el desempeño de las organizaciones. |
| 1.3. Analiza variables vinculadas al comportamiento organizacional, grupal e individual: Desarrolla diagnósticos y efectúa recomendaciones asociadas a aspectos como el clima, la cultura, el liderazgo y | 1. Conoce y aplica herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional y propone soluciones. 2. Conoce y aplica herramientas para el diagnóstico del clima organizacional y propone soluciones. |

| | |
|---|--|
| otras variables organizaciones relevantes en los procesos de desarrollo organizacional. | <p>3. Conoce y aplica herramientas para la medición del liderazgo y propone soluciones.</p> <p>4. Desarrolla y valida herramientas para la medición de otras variables organizacionales.</p> |
|---|--|

| IV.- UNIDADES TEMÁTICAS | |
|--|--|
| UNIDAD I Un modelo integrado de cambio organizacional. | Adaptación o selección. Transformación o evolución. Evolución natural o dinámica social. Modelos integrados. Modelo de la bicicleta (factores transaccionales y transformacionales): premisas asociadas al proceso de cambio y el modo de gestionarlos. |
| UNIDAD II El despegue: Teorías y conceptos | Algunos fundamentos de cambio organizacional: definición de cambio, tipos, fases. Diferencia entre el cambio cotidiano o inclusive el cambio emergente y el cambio planificado. |
| UNIDAD III Nuestro foco: la mejora del desempeño organizacional | El desempeño organizacional y su relación con los factores internos transformacionales y transaccionales. Factores externos: impacto en el desempeño de la organización y relación con los factores transformacionales. El desempeño del portafolio/programa/proyecto de cambio y su impacto en los factores transformacionales. |
| UNIDAD IV Un aspecto transaccional clave: resistencia o flexibilidad a los cambios organizacionales | Resistencia/flexibilidad ante los cambios organizacionales: Diagnóstico de los niveles de resistencia y factores que lo producen. Niveles de observación: el individual, el grupal y el organizacional. Estrategias para el manejo de la resistencia. Modelo de tela de araña. |
| UNIDAD V Otros aspectos transaccionales: el poder, actitudes y liderazgo | El poder y su relación con la resistencia o flexibilidad ante los cambios organizacionales. La actitud hacia los cambios y su relación con la resistencia o flexibilidad ante los cambios organizacionales. Liderazgo y su relación con la resistencia o flexibilidad ante los cambios organizacionales. |
| UNIDAD VI Preparándonos para gestionar: poniendo todo en práctica, una guía para gestionar los cambios organizacionales | La madurez organizacional para la gestión de los cambios y su impacto en la resistencia/flexibilidad ante los cambios organizacionales. Guía para la gestión de los cambios organizacionales atendiendo al modelo integrado propuesto. |

| V.- ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE |
|---|
| <p>MODALIDAD PRESENCIAL: La estrategia principal sugerida para el desarrollo de los contenidos es la exposición por parte del profesor, sin embargo se propone incorporar en esta dinámica preguntas que estimulen la curiosidad, preguntas guías o mediadoras que generen intercambio de opiniones e información en el aula, estudio de casos como medio de aprendizaje activo, mapas mentales y cierre de la clase con una síntesis elaborada por el profesor y/o estudiantes.</p> <p>Apoyados con actividades que se realizan en modalidad virtual que permitan reforzar el trabajo en el aula: pequeñas investigaciones, asignación de tareas para complementar las horas de trabajo independiente por parte de los estudiantes, portales web educativos, foros por M7, test interactivos.</p> <p>MODALIDAD VIRTUAL: Las estrategias son propias de la modalidad virtual, durante el desarrollo de la unidad curricular se emplean diferentes recursos de enseñanza como: videos clase, infografía, presentación multimedia, mapa mental, e-book, tutoriales, presentación multimedia, sesiones síncronas y asignaciones de capítulos de libro sugerido en la bibliografía.</p> <p>Se usará el correo interno que facilita la plataforma virtual, como vía para la formulación de preguntas por parte de los estudiantes.</p> |

| VI.- ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN |
|--|
| <p>Evaluación Presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones escritas. - Estudio de caso individual y/o grupal. - Simulación de procesos. - Evaluación continuada: Mapas mentales, ensayos individuales, trabajos escritos. <p>Evaluación on line: Cada unidad tendrá su evaluación por separado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada unidad contará con un test interactivo y un foro de discusión. - Actividades: estudios de casos, simulación de procesos o pruebas de ejecución o desempeño. Aplicación de instrumentos. |

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

García Chacón, Gustavo. Gestión de cambios organizacionales, modelos integrados: factores transformacionales y transaccionales. Abediciones. 2017. (bibliografía básica).

Bibliografía complementaria:

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, 26 (3), 19-34.
- Amis, J. (2004). Strategic Change and the Role of Interests, Power and Organizational Capacity. *Journal of Sport Management*, 18, 158-198.
- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organization change: A review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Industrial*, 28 (1), pp. 42-47.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development*. California: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beckhard, R. y Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales: administración del cambio*. Wilmington: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Berger, L. (1994). *Aligning Business and Pay Strategy*. En: *The Change Management Handbook*. New York: Richard Irwin Inc.
- Berger, L., Sikora, M. y Berger, D. (1994). *The Change Management Handbook*. New York: Richard Irwin Inc.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power Life*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Boer, H. (1998). Strategic choice and determinism in operations management. Research Gate: Conference Paper.
- Boucher, J. P. (1995). *L'évolution de la pratique du changement planifié depuis le debut des années 80*. Tesis de maestría no publicada, HEC Montreal, Quebec, Canadá.
- Bommer, W., Rich, G. y Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Boonstra, J. y Bennebroek, K. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (2), 97-120.
- Bouckenoghe, D. (2009). *Change recipients' attitudes toward change: a review study*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions*. Cambridge: Da Capo.
- Brown, A. y Eisenhardt, K. (1997). *Competing on the edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, A. y Eisenhardt, K. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35 (1), 35-58.
- Burke, W. (2011). *Organization Change: theory and practice*. California: SAGE Publications Inc. Tercera Edición.
- Burke, W. y Litwin, G. (1992). A vausal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3), 532-545.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann Educational Books.
- Campos, T. (2010). *Teorización y praxis de la gerencia desde una perspectiva pragmatista*. Ponencia presentada en el Programa de Estudios Posdoctorales de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Campos, T. (2012). *La filosofía pragmatista como base de la investigación en gerencia*. UNESR Gerencia 2000: Gerencia, Formación e Investigación, 13.
- Capra, F. (1996). *The web of life*. New York: Anchor Books.
- Carley, K. (2002). Intraorganizational complexity and computation. En Baum (Editores), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 208-232). Oxford, UK: Blackwell.
- Carr, D. Hard, K. y Trahand, W. (1996). *Managing the change process*. New York: Mc. Graw Hill.
- Child, J. (1972). Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Child, J. y Kieser, A. (1981). Development of organizations over time. En Starbucks y Nystrom (Editores), *Handbook of organizational design: Vol 1. Adapting Organizations to their environments* (pp. 28-64). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. México D.F.: Trillas.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39. 152-164.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Crozier, M. y Frielberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México D.F.: Thomson.
- Daniel, J. (2002). *El monstruo del cambio*. Barcelona: Editorial Empresa Activa-Nuevos Paradigmas.
- Davis, M. y Weckler, D. (1996). *Organization Design*. California: Crisp Learning.
- Deeg, J. (2009). Organizational Discontinuity: integrating evolutionary and revolutionary change theories. *Management Reveu*, 20 (2): 190-208.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: a synthesis*. California: Sage Publications.
- Doolley, K. y Van de Ven, A. (1999). Explaining complex organizational dynamics. *Organization Science*, 10 (3), 358-372.
- Dove, R. (1996). An agile enterprise referente model with a case study of remmele engineering: *Agility Forum*.
- Elliott, L. (2001). Ask these questions to reach your stakeholders. Consultado en: <http://www.techrepublic.com/article/ask-these-questions-to-reach-your-stakeholders/>, en fecha: 12/08/2015.
- Englund, R., Grahem R. y Dinsmore, P. (2003). *Creating a Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. New York: John Willey & Sons.
- Firth, D. (2000). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Fligsteins, N. (1991). The structural transformation of an American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. En W. W. Powell y P. J. Di Maggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp- 311-336). Chicago: The University of Chicago Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: HarperCollins.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7 (2), 117-134.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96, 57-106.
- García, G. (2005). Tipo/Factor RF (Resistencia/Flexibilidad): Tipología de respuestas ante el cambio asociado a los proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, 41, 63-104.
- García, G. (2010). Modelo de Madurez Organizacional para la Gestión de los Cambios (diseño del modelo y análisis de la relación entre el nivel de madurez y la tenencia o no de la certificación de calidad ISO 9000:2000). Tesis de Maestría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- García, G. (2013). Modelo de Madurez Organizacional para la Gestión de los Cambios. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, 49, 61-87.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos*. Barcelona: Gedisa.
- Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale*. Montreal: PUQ.
- McGuire, D. y Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 192-209.

- Giblin, E. (1994). Compensation as a Change Stimulus. En: *The Change Management Handbook*. New York: Richard Irwin Inc.
- Gioia, D. y Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 4, pp. 584-602.
- Gioia, D. y Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- González, M. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 55, 211-230.
- Gordon, R. (2008). Dispersed leadership, power and change: An empirical study using a critical management framework. Bond University (ePublications@bond). Consultado en: http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/113, en fecha: 1/1/2011.
- Greenwood, R. y Hinings, C. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9 (3), 293-316.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16 (1), 48-50.
- Haire, M. (1959). *Modern organization theory*. New York: Wiley.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 83, 929-984.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harding, M. (2002) Methodology for the stakeholder analysis in Longxi-Hongku Protected Area. Consultado en: <http://www.chinabiodiversity.com/shengwudyx2/training/px-6en.htm>, en fecha: 12/08/2015.
- Harrington, J., Conner, D. & Horney, N. (2000). *Project change management: Applying change management to improvement projects*. New York: Mc. Graw Hill.
- Hatch, M. (2006). *Organization theory*. New York: Oxford University Press. Segunda Edición.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Prentice Hall.
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S. y Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357.
- Hirsch, P. y Lounsbury, M. (1997). Putting the organization back into organization theory. *Journal of Management Inquiry*, 6 (1), 79-88.
- Hirschman, A. (1970). The search for paradigms as a hindrance to understanding. *World Politics*, March.
- Hooper, K. (2000). Compensation, Incentives and Organizational Change: Ideas and Evidence from Theory and Practice. En *Breaking the Code of Change*, Michael Beer and Nitin Nohria (Eds.). Harvard Business School Press, Boston, pp. 269-305.
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9, 75-91.
- Johnson, R. y Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: a research paradigma whose time has come. *Educational researcher*, Vol. 33, N° 7, pp. 14-26.
- Jung, D., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- King, N. y Anderson, N. (2002). *Cómo administrar la innovación y el cambio*. Madrid: Editorial Thompson.
- Kotter, J. (1996). *El líder del cambio*. New York: Mc. Graw Hill.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolution*. Segunda Edición. Chicago: University of Chicago Press.
- Lesca, H., Freitas, H. y Cunha, M. (1996). Instrumentalizando la decisión gerencial". *Revista Decidir*, 3 (25), 6-14.
- Levy, A. y Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: approaches, strategies, theories*. New York: Library of Congress.
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona.
- Lewis, M. y Grimes, A. (1999). Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 4, pp. 672-690.
- Lladó, E. y Ronco, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós.
- Lo, M., Ramayah, T. y Cyril, E. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5384-5388.
- Mangundjaya, W. (2015). The predictor of affective commitment to change: attitude vs individual readiness for change. *Romanian Economic Business Review* 8 (4.1), 198-202.
- Maristany, J. (1998). *La acción para el cambio*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- McCall, M.W. (1979). Power, influence and authority, en S. Kerr (ed.) *Organizational Behaviour*. Columbus: Grid Publishing.
- McGuire, D. y Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 192-209.
- McNutt, R. y Spiegel, B. (1994). Rewards for Executing Change. En: *The Change Management Handbook*. New York: Richard Irwin Inc.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill.
- Miller, D. y Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science Quarterly*, 25 (2), 268-299.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16 (2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations (Vol. 3)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Munduate, L. y Netherlands, P. (2002). Power Dynamics and Organisational Change: And Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 2003, 52 (1), 1-13.
- Musselwhite, C. (2000). *Change Style Indicator: Style Guide (Understanding Your Response to Change)*. United States: Discovery Learning.
- Musselwhite, C. & Isgram, R. (1998). *Change Style Indicator*. New York: Pfeiffer Wiley
- Nadler, D., Shaw, R. & Walton, E. (1995). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey -Bass.
- Noer, D. (1997). *El Cambio en las Organizaciones*. México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ochoa, T. y Pérez, A. (1998). Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo transaccional y transformacional de Bernard Bass. Tesis de Pregrado. Escuela de Psicología, Universidad Católica Andrés Bello.
- Orens, R. y Elliott, V. (2002). Variable Pay Programs: Pay for Results. En: *Paying for Performance: A Guide to Compensation Management*. New York: John Wiley & Son.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7 (1), 63-92.
- Orlikowski, W. & Hofman, D. (1997). An improvisational model for change management: The case of Groupware Technologies. *MIT Sloan Management Review*, 38 (2), 11-21.
- Peltokorpi, A., Alho, A., Kujala, J., Aitamurto, J. y Parvinen, P. (2008). Stakeholder approach for evaluating organizational change projects. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21 (5), 418-434.
- Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, 7 (2), 78-87.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in ICI*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Thechniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prévost, P. y Roy, M. (2007). La investigación sobre gestión de cooperativas: algunas reflexiones fundamentales. *Unircoop*, Vol. 5, pp. 231-254.
- Prigogine, I. (1984). *Order out of chaos*. New York: Bantam Books.

- Project Management Institute (2000). Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Autor.
- Prosci (2004). Prosci's Change Management Maturity Model. Loveland: Prosci.
- Raven, B. (1965). Social influence and power. En ID Steiner & M. Fishbein (Eds.). *Current studies in social psychology* (pp. 399-444). New York: Wiley.
- Sánchez, O. (2000). El líder del siglo XXI. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/80534848/123-El-Lider-Del-Siglo-XXI>, en fecha: 15/08/2015.
- Schein, E. (1990). Organizational culture: What it is and how to change it. En Evans, Doz y Laurent (Editores), *Human resource management in international firms* (pp- 56-82). New York: St. Martin's Press.
- Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Swaninger, M. y Groesser, S. (2008). Modeling as theory-building. 26th International System Dynamics Conference, Atenas.
- Stacey, R. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal*, 16, 477-495.
- Stahelski, A. y Paynton, C. (1995). The effects of status cues on choices of social power and influence strategies. *Journal of Social Psychology*, 135, 553-560.
- Starbuck, W. (1971). *Organizational growth and development*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
- Tashakkori, A., y Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). Sage Publications.
- Tepper, J. y Percy, P. (1994). Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), 733-744.
- Thom, R. (1975). *Structural stability and morphogenesis*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Tushman, M., Newman, L. y Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organization evolution. *California Management Review*, 29 (1), 29-44.
- Tushman, M. y Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. En Cummings y Staw (Editores), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 171-222). Greenwich, CT: JAI Press.
- Universidad Santa María, Campus Guayaquil (2006). Modelos de madurez de gestión del conocimiento. Recuperado el 30 de mayo de 2006, de <http://www.usm.edu.ec/tesis-ss>.
- Urquijo, J. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Vanegas, J. y Angulo, J. (1995). Benchmarking: En el camino de la competitividad. *Revista Universidad Eafit*, 97, 63-66.
- Warglien, M. (2002). Intraorganizational evolution. En Baum (Editores), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 98-118). Oxford, UK: Blackwell.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. (1979). Cognitive processes in organizations. En Cummings y Staw (Editores), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 41-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- Zald, M. y Berger, M. (1978). Social movements in organizations: Coup d'état, insurgency, and mass movements. *American Journal of Sociology*, 83 (4), 823-861.
- Zaleznick, A. y Kets de Vries, M. (1975). *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton Mifflin.