

Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica

Comentarios finales por enfoques y Anexos A-G

Joaquín Romero

Doctor en Ingeniería, Universidad de los Andes
Correo electrónico: joa-rome@uniandes.edu.co

Santiago Matamoros

Maestría en Economía, Universidad de los Andes
Correo electrónico: s.matamoros41@uniandes.edu.co

Carlos Andrés Campo

Magna Cum Laude en Administración, Universidad de los Andes
Correo electrónico: ca.campo2603@uniandes.edu.co

ON ORGANIZATIONAL CHANGE. A LITERATURE REVIEW

ABSTRACT: Based on the literature review of the highest impact journals in the discipline of administration, this paper shows the different emphasis and theoretical trends of the discussion on organizational change in the last twenty years. The contributions of the authors show the evolution of the concept of change, considering an organization as a whole, as well as those who make part of it. The content and structure of this paper is the result of the dynamics found around six different theoretical proposals: change and institutionalism, evolutionary and revolutionary change, planned change, change and learning, leadership and change, and change and communications. The usefulness of this article is diverse. First, the theoretical currents shown expose a useful toolkit for practitioners in order to manage various effective processes of change. Second, it serves as a hermeneutic tool to understand and sort organizational phenomena and thus advance along their understanding.

KEYWORDS: Organizational Change, institutionalism, evolutionary change, revolutionary change, planned change, learning, leadership.

SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL. UN EXAMEN BIBLIOGRAPHIQUE.

RÉSUMÉ : Sur la base d'un examen bibliographique des revues les plus fameuses dans le domaine de l'administration, nous montrons les diverses approches et tendances théoriques de la discussion sur le changement organisationnel des vingt dernières années. Les apports des auteurs montrent l'évolution du changement dans son ensemble, considérant l'organisation et les personnes qui la constituent comme un tout. Le contenu et la structure du travail sont le résultat de la dynamique rencontrée relative à six propositions théoriques différentes : changement et institutionnalisme, changement évolutif et révolutionnaire, changement planifié, changement et apprentissage, changement et leadership, et changement et communications. L'utilité de cet article est diverse. En premier lieu, les courants théoriques présentés proposent une caisse à outils utile pour ceux qui doivent gérer divers processus effectifs de changement. En second lieu, il sert d'outil herméneutique pour comprendre et ordonner les phénomènes d'organisations pour progresser dans leur compréhension.

MOTS-CLÉS : Changement organisationnel, institutionnalisme, changement évolutif, changement révolutionnaire, changement planifié, apprentissage, leadership.

SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL. UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

RESUMO: Com base na revisão bibliográfica das revistas de mais alto impacto na disciplina da administração, apresentam-se as diferentes ênfases e tendências teóricas da discussão sobre mudança organizacional dos últimos vinte anos. As contribuições dos autores mostram a evolução do conceito de mudança no seu conjunto, considerando a organização como um todo e as pessoas que a constituem. O conteúdo e estrutura do trabalho é resultado da dinâmica encontrada em torno a seis diferentes propostas teóricas: mudanças e institucionalismo, mudança evolucionária e revolucionária, mudança planejada, mudança e aprendizagem, mudança e liderança e mudança e comunicações. A utilidade deste artigo é diversa. Em primeiro lugar, as correntes teóricas mostradas expõem uma caixa de ferramentas útil aos praticantes para administrar diferentes processos efetivos de mudança. Em segundo lugar, serve como ferramenta hermenéutica para compreender e ordenar os fenômenos organizacionais para avançar na sua compreensão.

PALAVRAS CHAVE: Mudança organizacional, institucionalismo, mudança evolucionária, mudança revolucionária, mudança planejada, aprendizagem, liderança.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M20, M19

RECIBIDO: julio de 2012 APROBADO: abril de 2013

CORRESPONDENCIA: CII 71 #148 Bogotá, Colombia

CITACIÓN: Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013) Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica *Innovar*, 23(50). xx-xx.

Comentarios finales por enfoques¹

El cambio desde el institucionalismo

La postura de cambio institucional es relevante al dar constancia de la presencia de ambientes institucionales y notar la necesidad, implícita o explícita, de buscar legitimidad frente al entorno. Asimismo, expresa cómo estas mismas presiones externas se convierten en limitantes frente a procesos de cambio. El cambio institucional puede ser abordado desde la organización a través de los denominados procesos de desinstitucionalización, mediante los cuales los agentes pueden lograr cambios exitosos no sólo en su organización, sino a lo largo de su entorno. El cambio puede iniciarse desde microprocesos o discursos divergentes, debido a las presiones institucionales. Para la teoría de cambio, cabe la pena resaltar los énfasis de la perspectiva institucional en cuanto a la inercia, persistencia y conformidad en los campos organizacionales, así como la perpetua búsqueda de legitimidad por parte de las organizaciones en los mismos. El ambiente externo mismo es visible como objeto de cambio. Las modificaciones en el entorno son posibles a través de la formación de nuevos entendimientos compartidos. Estas mismas posiciones, en el

¹ Los autores agradecen el apoyo de los profesores Eduardo Wills y Jaime Ruiz y los comentarios del profesor Carlos Rodríguez para el desarrollo del artículo. Asimismo, se debe mencionar la sobresaliente asistencia brindada durante la investigación por Laura Arrázola, Ángela Cifuentes, Daniela Londoño Avellaneda, Ángela Meneses, Natalia Jiménez, Ginna Gómez y David Arbeláez. Cualquier error en el trabajo es responsabilidad exclusiva de los autores.

ámbito organizacional, son tratadas por las posturas con énfasis en la comunicación, el liderazgo y aprendizaje, entre otros.

Cambio evolucionario y revolucionario

Una de las bondades de la postura de cambio evolucionario y revolucionario es que reduce la complejidad del cambio a esas dos tipologías, a través de las cuales se gestionan situaciones de cambio organizacional. Además, incluye entonces la lección explícita de que una organización siempre está cambiando. El cambio revolucionario se genera desde la organización en un proceso de alineación entre cambios bruscos en el entorno y la adecuación de la organización a los mismos. Se explica claramente cómo las acciones por tomar están estrechamente vinculadas con las dimensiones y escalas del cambio buscado, en especial en cuanto al ritmo, secuencia y linealidad del mismo. Estos tres conceptos son vitales para iniciar un cambio exitoso.

Cambio planeado en las organizaciones

El cambio planeado, por su naturaleza, debe ser iniciado desde la organización. Se proponen diversas hojas de ruta para gestionarlo, a fin de lograr cambios exitosos con base en las distintas áreas temáticas reseñadas. En el Anexo 7 se resumen las distintas formas en las que el cambio, desde este enfoque, puede ser abarcado. Elaborando una propuesta holística, se propone que, considerando las áreas temáticas reseñadas, el cambio se realiza: 1) a partir de las personas, 2) siguiendo una serie de etapas, 3) poniendo atención a los elementos racionales, normativos y de poder, 4) definiendo el tipo de estrategia, y de ella, la comunicación, y 5) generando los incentivos requeridos. Se resalta también la importancia que se da a las personas como medio sobre el cual actúan los cambios propuestos, y que, en últimas, determinan su éxito o fracaso.

Cambio organizacional y aprendizaje

El cambio visto desde el aprendizaje presenta varias bondades, en especial debido a su enfoque en la capacidad de la organización de utilizar el conocimiento que adquiere y va adquiriendo en el tiempo. Las áreas temáticas muestran el énfasis en el cambio desde el conocimiento interno y desde el conocimiento externo. Desde el punto de vista del conocimiento interno, el cambio se logra a partir de los modelos mentales de los individuos o de su forma de operar. Una vez se logran cambios individuales, se puede llegar al cambio en la organización en su conjunto; sin embargo, se deben considerar los distintos roles y barreras de aprendizaje para los procesos de ciclo sencillo y ciclo doble.

Por otro lado, desde el conocimiento externo, los planteamientos teóricos son fácilmente aplicables, pues se refieren a la capacidad de absorción de conocimiento externo, que depende del conocimiento de cada organización sobre el mercado y la tecnología, así como de la existencia de los procesos de transformación, exploración y explotación. Asimismo, la teoría muestra que, en condiciones de turbulencia del entorno, es útil el desarrollo de capacidades de absorción de conocimiento externo. Este enfoque muestra que para abordar el cambio desde la organización se requiere estructurar reglas y procedimientos que fomenten estos aprendizajes y que logren que el conocimiento tácito se codifique logrando procesos de acumulación interna de conocimiento.

Cambio y liderazgo

Las lecciones que dejan los artículos que observan el cambio desde la posición de liderazgo son útiles y aplicables al entorno organizacional. Se hace énfasis en diferentes estilos de liderazgo que surgen de los atributos y competencias de distintos tipos de líderes (transformacional, complejo en organizaciones plurales, carismático) a la hora de gestionar el cambio. El liderazgo del cambio parte del desarrollo de habilidades y formas de comunicación que eliminan incertidumbres y que se complementan con la transmisión informal de las directrices del cambio. Es necesario entonces definir y entender los roles de cada uno de los individuos en el proceso. El liderazgo del desarrollo en las organizaciones está vinculado no sólo con las competencias, sino con los comportamientos observables, con miras a una implementación efectiva del cambio. Se enfatiza en diferentes esquemas en los estilos de cambio, la importancia de la motivación, la creatividad, la necesidad de generar confianza y el respeto, así como una participación activa de las personas en la creación de visiones y futuros compartidos. La organización en su conjunto debe ser coherente con los objetivos del cambio buscando similitud en esquemas interpretativos y en acción colectiva.

Esta postura también refuerza la importancia del lenguaje y la comunicación a la hora de gestionar el cambio, en cuanto a su énfasis en procesos reflexivos y en medios de comunicación efectiva como requisitos para lograr cambios exitosos. Estos procesos comunicativos son tratados en profundidad por la posición de cambio desde la comunicación, explorada a continuación.

Cambio y comunicación

En síntesis, la literatura de cambio y comunicaciones insta a las organizaciones a considerar los modelos interpretativos

y estructuras mentales de los miembros que las componen. En el Anexo 7 se encuentra un resumen de la forma de abordarlos desde la organización. Esto se traduce en un énfasis especial en el rol del acto comunicativo. El cambio requiere transformar asunciones y formas de ver el mundo. Los medios de interpretación y la creación de sentido se

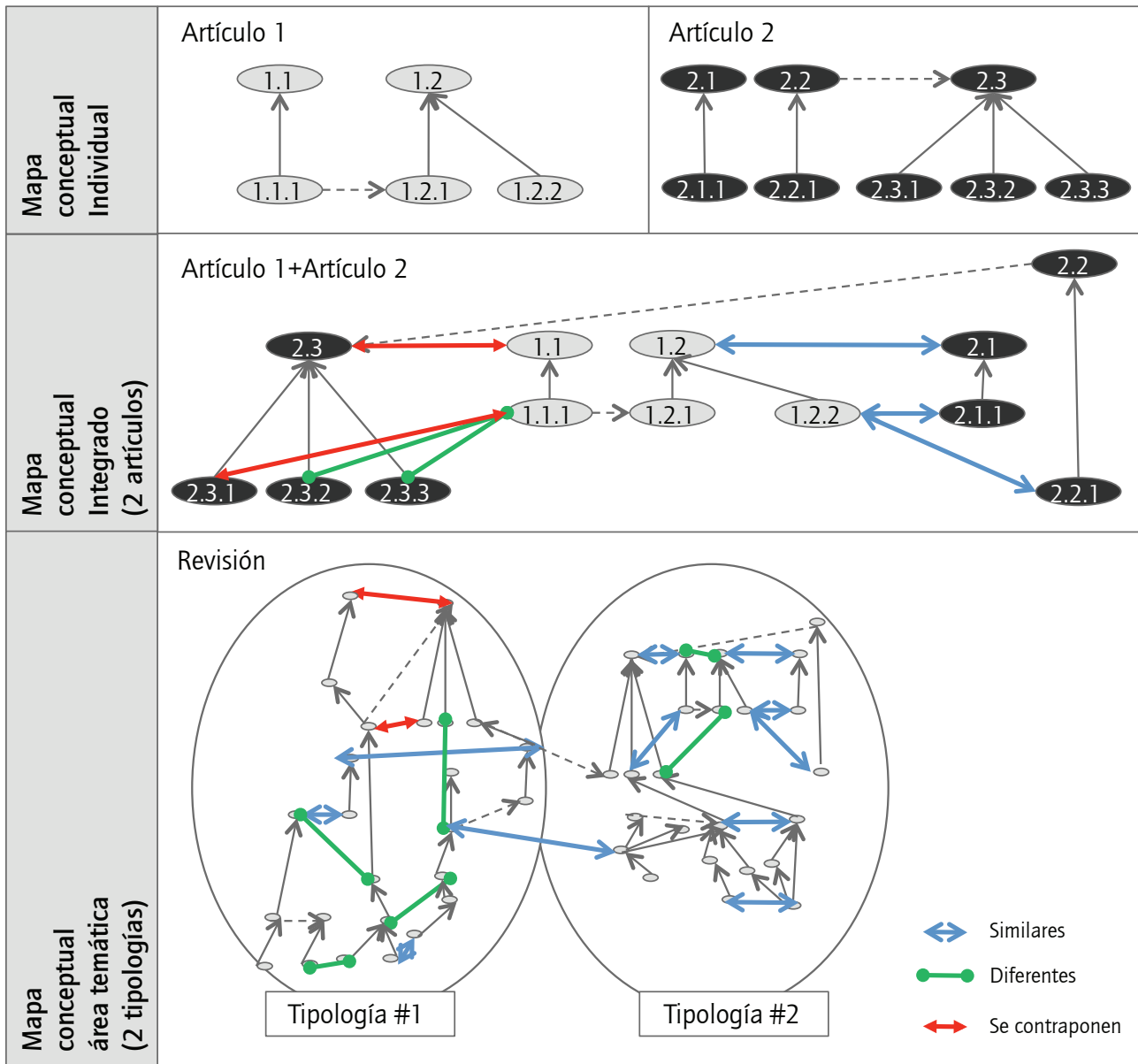
vuelven temas clave para moldear las organizaciones a través del discurso, superando paradojas y restricciones al cambio. El cambio efectivo sólo se logra, como condición necesaria, mas no suficiente, mediante el cambio en el lenguaje y en la praxis de los individuos como resultado de las transformaciones en sus estructuras profundas.

Anexos

Anexo A. Ficha bibliográfica

FICHA BIBLIOGRÁFICA No. 1
Nombre completo del artículo, autor y datos de publicación:
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la revista/libro: • Título del artículo o del capítulo • Autores • Editorial y lugar de publicación • Páginas
Tema
Tema principal de acuerdo con opinión del investigador (p. ej. cambio desarrollo organizacional, cambio en organizaciones complejas)
Contenido
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Argumento/Concepto 1 <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Soporte 1 1.2 Argumento/Concepto 2 <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Soporte 1 1.2.2 Soporte 2
Bibliografía relevante citada por el autor
Bibliografía sobre la que el autor construye su argumento
Observaciones
Comentarios frente a la relevancia percibida del artículo en cuanto al proceso de revisión

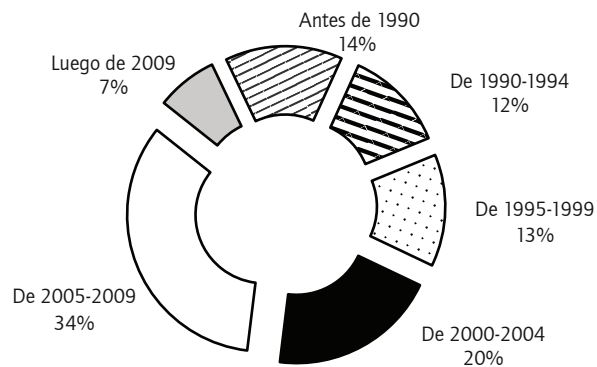
Anexo B. Ejemplo de proceso de síntesis



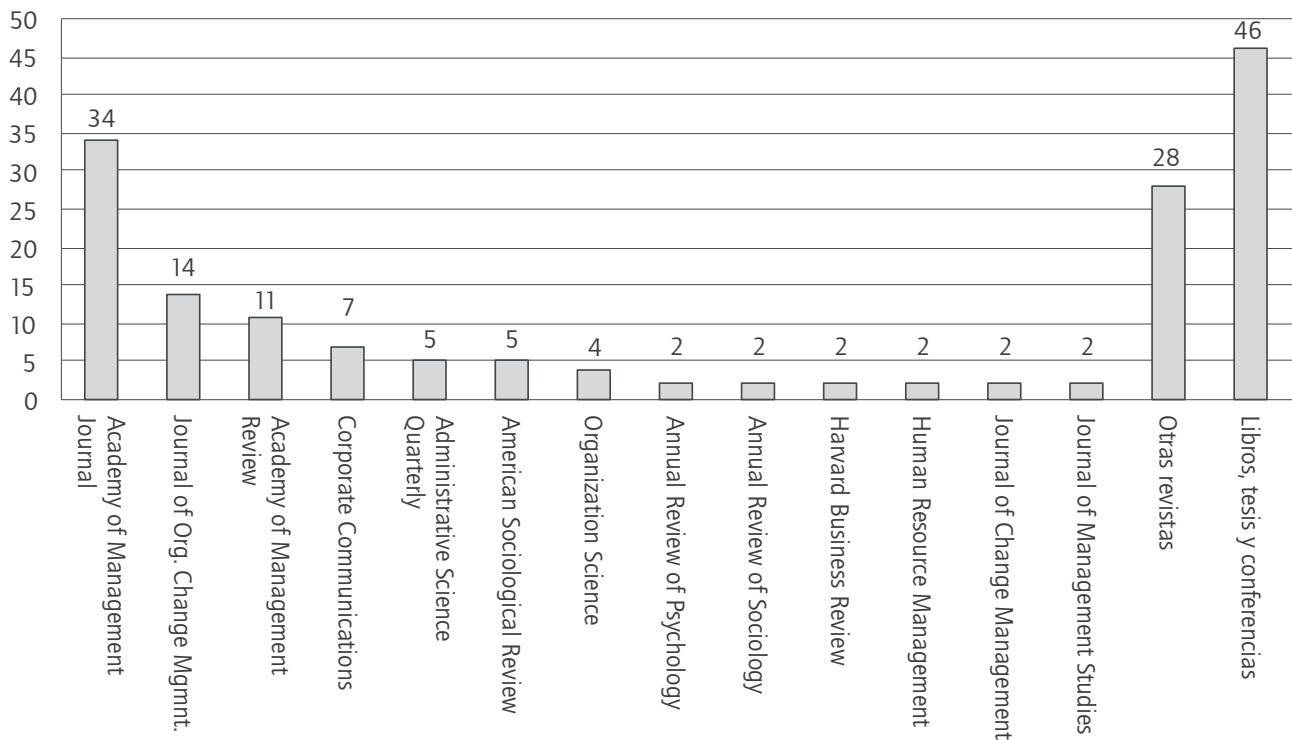
Anexo C. Glosario de conceptos

#	Concepto	Definición	Fuente
1	Liderazgo estratégico	"La habilidad de una persona para anticipar, tener visión, mantener su flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización"	Hitt e Ireland (1999, p. 44)
2	Liderazgo con sustitutos	Entendido como la capacidad de ejercer liderazgo en la organización a través de otros.	Galvin <i>et al.</i> (2010)
3	Acción comunicativa	"El envío, recepción e interpretación de los mensajes deseados de agente a agente a través del lenguaje. Representa el acto comunicativo en sí, es el nivel visible de la comunicación y por ende el más fácil de percibir"	Richardson y Denton (1996, p. 113)
4	Estructuras profundas	"Las estructuras son entendidas como las reglas y los discursos que los actores extraen y de las que se proveen para sus prácticas cotidianas. Las estructuras profundas son relativamente estables, largamente implícitas e inducen al agente con procesos y patrones que guían eventos y acciones visibles y observables"	Heracleous & Barrett (2001, p. 758)
5	Equilibrio puntuado	"Las organizaciones evolucionan a través de largos períodos de estabilidad (equilibrio) de sus patrones básicos de actividad interrumpidos periódicamente por períodos revolucionarios"	Romanelli & Tushman (1994, p. 1141)
6	Campo organizacional	"Aquellas organizaciones que, en el agregado, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias regulatorias, y otras organizaciones que producen productos o servicios similares"	DiMaggio & Powell (1983, p. 150)
7	Identity Work (Trabajo de construcción de identidad)	"El trabajo de construcción de identidad es el proceso según el cual los agentes están continuamente involucrados en formar, reparar, mantener, fortalecer o alterar las construcciones que los proveen de un sentido de coherencia y distinción"	Cutcher (2009, p. 275)
8	Morphing	Definido como cambio general y continuo en productos, servicios, recursos, capacidades y modos de organización para lograr ventajas en condiciones de alta competitividad	Marshak (2002)
9	Eventos configuradores de campo	"Circunstancias significativas capaces de generar cambios al nivel de los campos institucionales"	Hardy & MacGuire (2010, p. 1382)
10	Gestalts	"Configuraciones de las variables organizacionales que se refuerzan entre sí"	Miller (1980, p. 593)
11	Conocimiento en uso	"Aquel que es utilizado implícitamente por los agentes en la realización de sus tareas"	Nag <i>et al.</i> (2007, pp. 821-822)
12	Teoría en uso	Se basa en usar los conocimientos para confrontar las normas y los supuestos de cada individuo	Argyris & Schön (1978)
13	Conocimiento tácito	Equivalente al conocimiento en uso de Nag <i>et al.</i> (2007)	Argyris & Schön (1978)
14	ACAP (<i>Absorptive Capacity</i>)	Habilidad de utilizar conocimiento externo a través de tres procesos. i) Reconocer y entender conocimiento externo con valor potencial (con aprendizaje exploratorio), ii) asimilar nuevo conocimiento (con aprendizaje transformador) y iii) usar el conocimiento asimilado para crear conocimiento y resultados comerciales. (Aprendizaje explotador). En su implementación se producen capacidades dinámicas en las organizaciones	Zahra & George (2002, p. 186), Lane <i>et al.</i> (2006, p. 856)
15	Aprendizaje exploratorio	"Consiste en adquirir el conocimiento (capacidad de absorber potencial)"	Lichtenthaler (2009, p. 822)
16	Aprendizaje transformador	"Mantiene y reactiva el conocimiento cuando es necesario"	Lichtenthaler (2009, p. 822)
17	Aprendizaje explotador	Aplicación del conocimiento (capacidad de absorber realizada)	Lichtenthaler (2009, p. 822)
18	Leadership development (Liderazgo para el desarrollo)	"Serie de competencias para ser efectivo, tales como características personales, experiencia, conocimiento, habilidades en consultoría y habilidades racionales para liderar el cambio"	Rothwell, Stavros & Sullivan (2010, p. 136)
19	Organización plural	"Se define como una compañía con roles de liderazgo estratégicos compartidos, objetivos divergentes y relaciones de poder difusas"	Denis <i>et al.</i> (2001, p. 833)
20	Liderazgo colectivo unificado	"En el que cada miembro de una "constelación de liderazgo" –una gran cantidad de líderes con habilidades y experiencias diferentes– desempeña un rol distinto pero está en armonía con los demás"	Denis <i>et al.</i> (2001, p. 833)

Anexo D. Distribución de artículos en el tiempo



Anexo E. Distribución de artículos por publicación



Anexo F. Tabla Síntesis de enfoques

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/ fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
Cambio Institucional	El cambio debido a la búsqueda de conformidad con normas, reglas y restricciones del entorno	Búsqueda de legitimidad.	Paso del viejo institucionalismo al nuevo institucionalismo con énfasis en estabilidad por elementos institucionales externos (DiMaggio & Powell, 1983), posibles marcos contradictorios (Kraatz, 1996). Paradoja en cuanto a Estructura vs. Agencia y teorías institucionales de cambio Evolucionan a elementos sociales llegando a la retórica y el lenguaje partiendo de propuestas de etapas de cambio institucional.	Desinstitucionalización como medio para fomentar cambios. Generación de nuevos comportamientos compartidos al nivel organizacional y del entorno. Cambio desde el lenguaje y desde los microprocesos.	Estabilidad y elementos institucionales DiMaggio & Powell (1983), Zucker (1987) Posiciones sociales Kraatz & Zajac (1996), Greenwood & Hinings (1996) Cutcher (2009) Marcos contradictorios Green (2009), Hardy & MacGuire (2010) Tesis y antítesis Mejia (2010) Institucionalización del discurso Vaara & Tienari (2008) Agencia vs. Estructura Heugens (2009)
Cambio Evolucionario y Revolucionario	El cambio incremental es constante y propio a la organización. El cambio revolucionario son ajustes bruscos requeridos para la viabilidad de la organización.	El cambio incremental surge con el fin de lograr la congruencia. El cambio revolucionario busca ajustes organizacionales encaminados a cerrar brechas grandes con los requerimientos del entorno.	Cambio evolucionario y revolucionario como categoría de cambio, debido a una intencionalidad organizacional. Naturaleza del equilibrio puntuado en búsqueda de la congruencia (Romanelli & Tushman, 1994). Desarrollos en torno a planteamientos de ciclo de vida. Generación de debates en relación con <i>momentum</i> e inercia. Desempeño organizacional y errores latentes.	Cambios leves e incrementales se fomentan de forma perpetua y búsqueda de optimalidad (mejoramiento continuo y TQM) Cambios radicales ante alteraciones súbitas del entorno. Ritmo, secuencia y linealidad de implementación son contingentes a las características de la organización.	Congruencia Romanelli & Tushman (1994) Equilibrio puntuado Tushman & O'Reilly (1996), Poole & Van de Ven (2004) Cambio en arquetipo Greenwood & Hinings (1993) Momentum e inercia Miller & Friesen (1980), Ramanujam (2003) Ritmo, secuencia y linealidad Amis et al. (2004)

Continúa

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
<p>Cambio planeado en las organizaciones</p>	<p>Fruto de procesos reflexivos y conscientes al nivel de la organización.</p>	<p>Cambio implantado y evaluado exitosamente en la organización.</p>	<p>Evolución en las distintas áreas temáticas contempladas. Planeación de cambio que evoluciona en el período desde fines y medios hasta tipologías. Simultáneamente, la literatura discute el cambio centrado en las personas y la resistencia humana viéndolas inicialmente como requisito del cambio planeado, pasando por relaciones interpersonales en búsqueda de congruencia, para llegar a un énfasis en los aspectos cognitivos, emocionales e intelectuales En el área de herramientas para gerentes, la evolución gira en torno al número de etapas. Mientras que la siguiente área, de estrategias de cambio, la evolución del concepto va desde las definiciones de estrategias a la comunicación como estrategia fundamental.</p>	<p>De acuerdo con las distintas áreas temáticas: A partir de las personas, considerando sus dimensiones cognitivas, emocionales e intelectuales. A través de una serie de etapas, siguiendo como ejemplo las ocho etapas de Kotter (1995). Fases enfocadas en la gestión del cambio, desde OD (Holman et al., 2007). Alternativamente, definiendo las estrategias de cambio, y a partir de éstas, la forma adecuada de comunicación. Finalmente, el cambio basado en aspectos positivos, recompensas y éxitos. Los elementos básicos son: Revisión de procedimientos, énfasis en el comportamiento individual y en la comunicación.</p>	<p>Desde las personas Burnes (2006), Szabla (2007) Hitt (1999), Kotter (1995), Garbin (2000), Mento et al. (2002), Nadler (2006), Cooperrider & Sekerka (2006) Estrategias de cambio Nutt (1996) Nutt (1998) Szabla (2007), Walker et al. (2007) Cambio organizacional positivo Cooperrider & Sekerka (2006), Akdere et al. (2006), Yu & Ming (2008) Planeación del cambio Porrás & Silvers (1991), Whittington (2001), Burnes (2006), Van Woerkum et al. (2007)</p>
<p>Cambio y aprendizaje</p>	<p>Cambio proveniente de procesos generados con base en el conocimiento interno y externo y su incorporación en prácticas organizacionales.</p>	<p>Aprendizaje como elemento necesario para lograr el cambio.</p>	<p>Cambio interno Aprendizaje individual y organizacional a aprendizajes individuales con roles limitados. En la siguiente tipología, la primera fase es la de conocimiento en uso al cambio en prácticas, identidad y conocimiento considerando cambios y planes de incentivos. Cambio externo Planteamiento y reconceptualización de la ACAP, incorporación de circuitos de retroalimentación. Incorporación de la ACAP dentro de tres procesos. Planteamiento moderno de ACAP que involucra aprendizajes transformadores de mercado y tecnológico.</p>	<p>Cambios en los modelos mentales de los individuos, al cambio en el modelo de la organización. Capacidades y procedimientos encaminados a acelerar la interiorización de conocimiento proveniente de la organización y el entorno (ACAP). Incorporación del conocimiento tácito o en uso a conocimiento codificado en prácticas, reglas y normas. Fomenta ciclos de retroalimentación y aprendizaje. Involucrar plan de incentivos.</p>	<p>Aprendizaje Argyris & Schön (1978), Bennett & O'Brien (1994), Recardo et al. (1995), Kim (1993), Zahra & George (2002), Nag et al. (2007), Lichtenthaler (2009)</p>

Continúa

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
Cambio y liderazgo	Centrada en el líder y las interacciones del mismo con las personas.	Las características y el rol del líder como medio para lograr el cambio.	Liderazgo del cambio desde habilidades y comunicación, al entendimiento de los roles de los individuos, llegando al cambio transformacional que incluye enfoques de comunicación. Seguido por el liderazgo en el desarrollo organizacional, inicialmente desde competencias, pasando a comportamientos y terminando en la consideración de implantaciones efectivas. Estilos de liderazgo, Cambio transformacional desde la revisión de desacoplamientos a la consideración de la motivación y la creatividad, llegando al liderazgo carismático, finalizando en la importancia del respeto y la confianza. En cuanto al cambio estratégico con sustitutos, iniciando en la necesidad de anticipar, crear visión y crear futuro, a la necesidad de amplificar las percepciones acerca del carisma del líder, para llegar a los sustitutos administrativos, esquemas interpretativos y acciones colectivas.	Se aborda desde el líder y el desarrollo de las competencias de los individuos. La búsqueda de la participación en la creación de un futuro, la necesidad de amplificar la forma como se percibe al líder a través de sustitutos administrativos que promuevan la acción colectiva.	<p>Habilidades y comunicaciones Isaacs (1993), Shaw (1997), Buchanan & Boddy (1992), Aitken & Higgs (2010), Kotter (2000), Paulsen <i>et al.</i> (2009)</p> <p>Cambio efectivo Gallos (2006), Argyris (2006)</p> <p>Liderazgo del desarrollo Higgs (2001), Higgs (2005)</p> <p>Liderazgo estratégico con sustitutos Hitt (1999), Taylor-Bianco & Schemerhorn (2008), Galvin <i>et al.</i> (2010)</p> <p>ESTILOS</p> <p>Liderazgo transformacional Oldham & Cummings (1996), Shing (2003)</p> <p>Desacoplamientos Cyert & March (1980)</p> <p>Liderazgo carismático Paulsen <i>et al.</i> (2009), Galvin <i>et al.</i> (2010)</p> <p>Liderazgo transaccional Bass & Avolio (2000), Kaisten <i>et al.</i> (2009)</p> <p>Liderazgo y creatividad García-Morales <i>et al.</i> (2008)</p>

Continúa

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
Cambio y comunicación	El cambio centrado en el individuo y sus estructuras profundas. Se da lugar a cambios en los modelos mentales, creación del sentido, lenguaje y praxis en la organización.	Lograr un cambio efectivo a través de las comunicaciones. Cambio en las estructuras profundas y la creación de sentido de los individuos.	Considerando las diferentes áreas temáticas, cada una con su dinámica. Conceptualización inicial: de la importancia de la acción comunicativa a la importancia de las estructuras profundas. En cuanto a los procesos de cambio, desde los procesos de cambio como tales al enfoque en construcción de realidades sociales considerando los roces entre los agentes enmarcados en el área de comunicación e incertidumbre. Posteriormente, énfasis en el área de gerencia media. Desde el énfasis en comunicación informal a la interiorización del cambio con base en interpretaciones intersubjetivas.	Generar el cambio por medio de la comunicación modificando estructuras profundas que implican cambios en la creación de sentido. Alteraciones en la creación de sentido dan lugar a transformaciones en la práctica y en el lenguaje. Las comunicaciones informales como medio de interiorizar el cambio. La gerencia intermedia es importante mediante su conocimiento relacional, normativo y estratégico.	<p>Modelos de aproximación Finbarr et al. (2003), Pundziénė et al. (2007), Johansson & Heide (2008)</p> <p>Posición relacional Heracleous & Barrett (2001)</p> <p>Charla de fondo Johansson & Heide (2008)</p> <p>Comunicación e incertidumbre Richardson & Denton (1996)</p> <p>Acción comunicativa y estructuras profundas Richardson & Denton (1996), Dutton et al. (2001), Heracleous & Barrett (2001), Franhm & Brown (2005)</p> <p>Incertidumbre Balogun & Johnson (2004), Van Vurren & Elving (2008), Luschner (2008)</p> <p>Creación de sentido desde la gerencia intermedia Balogun & Johnson (2004), Luschner (2008), Frahm & Brown (2005), Heracleous & Barrett (2001)</p> <p>Venta de problema Dutton (2001), Wing (2005) Van Vurren & Elving (2008)</p> <p>Procesos dialécticos Moon (2008)</p>

Anexo G. Referencias bibliográficas

Bibliografía directa

- Aitken, P. & Higgs, M. J. (2010). *Developing change leaders: The principles and practices of change leadership development*. Oxford, Inglaterra: Linacre House, Jordan Hill, Elsevier Ltd.
- Akdere, M. & Azevedo, R. (2006). Agency theory implications for efficient contracts in organization development. *Organization Development Journal*, 24 (2), 43-54.
- Akhtar, N. & Khan, R. (2011). Exploring the paradox of organizational learning and learning organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 257-270.
- Aldrich, H. & Ruef, M. (2006). *Organizations and environments*. Nueva Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13 (3), 1-14.
- Amis, J., Hinings, C. R. & Slack, T. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *The Academy of Management Journal*, 47 (1), 15-39.
- Argyris, C. (2006). Effective intervention activity. En J. V. Gallos (ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 158-184). San Francisco, CA: John Wiley y Sons.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arthur, J. B. & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gain sharing. *The Academy of Management Journal*, 48 (6), 1159-1170.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sense making. *The Academy of Management Journal*, 47 (4), 523-549.
- Barley, S. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 401-444.
- Barnett, W. P. & Carroll G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire technical report*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beck, N., Brüderl, J. & Woywode, M. (2008). Momentum of deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *The Academy of Management Journal*, 51 (3), 413-435.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennett, J. K. & O'Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31 (6), 41-9.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34.
- Buchanan, D. & Boddy, D. (1992). *The expertise of the change agent*. Londres: Prentice Hall.
- Burnes, B., Cooper, C. & West, P. (2003). Organizational learning: The new management paradigm? *Management Decision*, 41 (5/6), 452-464.
- Burnes, B. (2006). Kurt Lewin and the planned approach to change. A reappraisal. En J. V. Gallos (ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 133-157). San Francisco: John Wiley y Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leaders' work*. Nueva York: Harper y Row.
- Casile, M. & Davis-Blake, A. (2002). When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. *The Academy of Management Journal*, 45 (1), 180-195.
- Chin, R. & Benne, K. D. (1961). General strategies for effecting changes in human systems. En W. G. Bennis, K. D. Benne y R. Chin (eds.), *The planning of change* (pp. 22-45). Austin, TX: Holt, Rinehart, and Winston.
- Cohen, M. W. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99, 569-596.
- Cohen, M. W. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooperrider, D. & Sekerka, L. (2006). Toward a theory of positive organizational change. En J. V. Gallos (ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 223-238). San Francisco, CA: John Wiley y Sons.
- Cutcher, L. (2009). *Resisting change from within and without the organization*. Sidney: Faculty of Economics and Business, The University of Sydney.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Deci, E. y Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York: Plenum Press.
- Denis, J., Lamothe, L. & Langlely, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 809-837.
- DiMaggio, P. J. (1991). Introduction. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1-38). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Douglas, W. E., DeJordy, R. & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1336-1364.
- Dutton, J., Ashford, S., O'Neill, R. & Lawrence, K. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 716-736.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.
- Eriksen, M. (2008). Leading adaptive organizational change: Self-reflexivity and self-transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (5), 622-640.
- Falbe, C. M. & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 638-652.

- Finbarr D., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 3 (8), 153-162.
- Frahm, J. & Brown, K. (2005). Building an organizational change communication theory. En Weaver, M. (ed.), *A New Vision of Management in the 21st Century*, 2005 Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 5-10 agosto de 2005. Hawái, Honolulu.
- Gallos, J. (2006). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Galvin, B., Balkundi, P. y Waldman, D. (2010). Spreading the word: The role of surrogates in charismatic leadership processes. *Academy of Management Review*, 35 (3), 477-494.
- García-Morales, V., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (2), 188-212.
- Garud, R. & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15, 365-385.
- Garvin, D. (2000). Learning in action. A guide to putting the learning organization to work. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. y Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 6-15
- Green, S. (2009). Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 11-36.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1988). Editorial introduction: Organizational transformations. *The Academy of Management Journal*, 24 (6), 561-564.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic organizational change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36, 1052-1081.
- Greenwood, R. & Hinings C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Journal*, 21 (4), 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *The Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 27-48.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the corporate mind*. Nueva York: Free Press.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Hardy, C. & MacGuire, S. (2010). Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: Narratives of DDT and the Stockholm convention. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1365-1392.
- Heracleous, L. & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 755-778.
- Heugens, P. (2009). Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 61-85.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2001). Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Change Management Journal*, 2 (1), 47-64.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2005). All changes great and small. *Journal of Change Management*, 5 (2), 121-135.
- Hinings, C. & Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. Oxford: Blackwell.
- Hitt, M. & Ireland, R. D. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2007). *The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hughes, E. (1936). The ecological aspect of institutions. *American Sociological Review*, 1 (2), 180-189.
- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 24-39.
- Jick, T. (1991a). *Implementing change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jick, T. (1991b). *Note on the recipients of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 288-305.
- Karsten, L., Keulen, S., Kroeze, R. & Peters, R. (2009). Leadership style and entrepreneurial change: The centurion operation at Philips Electronics. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (1), 73-91.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C. R. (1995). Sector-specific patterns of organizational design change. *Journal of Management Studies*, 32, 67-100.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.
- Kim, J., Kim J. & Miner, A. (2009). Organizational learning from extreme performance experience: The impact of success and recovery experience. *Organization Science*, 20 (6), 958-978.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 74 (2), 56-67.
- Kotter, J. (2000). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kraatz, M. & Moore, J. (2002). Executive migration and institutional change. *The Academy of Management Journal*, 45 (1), 120-143.
- Kraatz, M. & Zajac, E. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61 (5), 812-836.
- Lane, P., Koka, B. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-863.
- Leblebici, H., Salancik, G., Copay, A. & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.

- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. En E. E. Maccoby, T. Newcomb y E. Hartley (eds.), *Readings in social psychology* (pp. 340-344). Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822-846.
- Lok, J. & Willmott, H. (2006). Institutional theory, language, and discourse analysis: A comment on Phillips, Lawrence, and Hardy. *Academy of Management Review*, 31 (2), 477-488.
- Luscher, L. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Marshak, R. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Wiley InterScience: Strategic Change*, 11, 279-286.
- Marshak, R. (2007). Cambio organizacional: cambios, contratiempos y dificultades más habituales. España. Barcelona Deusto.
- Marsh, S. & Stock, G. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (5), 422-436.
- Martín Rojo, L. & Van Dijk, T. (1997). "There was a problem, and it was solved!": Legitimizing the expulsion of 'illegal' migrants in Spanish parliamentary discourse. *Discourse & Society*, 8 (4), 523-526.
- McGuire, D. & Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 192-209.
- Mejía, F. (2010). Las teorías y los factores de cambio organizacional. Tesis de grado no publicada. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Mento, A. J., Jones, R. M. & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3 (1), 45-59.
- Miller, D. & Friesen, P. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *The Academy of Management Journal*, 23 (4), 591-614.
- Miller, D. & Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 1-23.
- Moon, M. (2008). Bottom-up instigated organization change through constructionist conversation. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9 (4),
- Nadler, D. A. (2006). The congruence model of change. En J. V. Gallos (ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 252-262). San Francisco, CA: John Wiley y Sons.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 194-204.
- Nag, R., Corley, K. & Gioia, D. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *The Academy of Management Journal* 50 (4), 821-847.
- Nutt, P. (1996). Views of implementation approaches by top managers in health service organizations. *Hospital and Health Service Administration*, 41 (2), 176-196.
- Nutt, P. (1998). Leverage, resistance, and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies*, 35 (2), 213-240.
- Okhuysen, G. (2001). Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem solving groups. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 794-808.
- Oldham, G. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 511-523.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 697-713.
- Phillips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29 (4), 635-652.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Nueva York, NY: Oxford University Press.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
- Probst, G. & Buchel, B. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. Londres: Prentice Hall.
- Pundzienė, A., Alonderiene, R. & Buožiūtė, S. (2007). Managers' change communication competence links with the success of the organizational change. *Engineering Economics*, 4 (54), 61-69.
- Quattrone, P. & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12, 403-435.
- Ramanujam, R. (2003). The effects of discontinuous change on latent errors in organizations: The moderating role of risk. *The Academy of Management Journal*, 46 (5), 608-617.
- Reay, T., Golden-Biddle, K. & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: Small wins and micro-processes of change. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 977-998.
- Recardo, R., Molloy, K. & Pellegrino, J. (1995). How the learning organization manages change. *National Productivity Review*, 15 (1), 7-13.
- Richardson, P. & Denton, D. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35 (2), 203-216.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R. & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *The Academy of Management Journal*, 36 (3), 619-634.
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1141-1166.
- Rothwell, W., Stavros, J. & Sullivan, R. (2010). *Practicing organization development. A guide for leading change*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Rowland, D. & Higgs, M. J. (2008). *Sustaining change: Leadership that works*. Chichester: Jossey-Bass.
- Santos, F. & Pache, A. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35 (3), 455-476.
- Schimmel, R. & Muntslag, D. (2009). Learning barriers: A framework for the examination of structural impediments to organizational changes. *Human Resource Management*, 48 (3), 399-416.
- Scott, W., Ruef, M., Mendel, P. & Caronna, C. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. Londres: Sage Publications.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13 (1), 25-35.
- Shaw, P. (1997). Intervening in the shadow systems of organisations: Consulting from a complexity perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (3), 235-250.

- Shin, S. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Starke, F., Sharma, G., Mauws, M., Dyck, B. & Dass, P. (2011). Exploring archetypal change: The importance of leadership and its substitutes. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (1), 29-50.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 525-558.
- Taylor-Bianco, A. & Schermerhorn, Jr., J. (2008). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (4), 457-470.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Note. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32 (3), 774-786.
- Tolbert, P. & Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory. En S. Clegg, C. Hardy, y W. Nord (eds.). *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). Londres: SAGE.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13 (5), 567-582.
- Tsoukas, H. (2005). Afterword: Why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 96-104.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Vaara, E. & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33 (4), 985-993.
- Van de Ven, A. & Poole, S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Van de Ven, A. H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy Of Management Perspectives*, 25 (3), 58-74.
- Van Vuuren, M. & Elving, W. J. L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 349-359.
- Van Woerkum, C., Aarts, M. & De Grip, K. (2007). Creativity, planning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 847-865.
- Velde, H. (2002). *Stijlen van Leiderschap: Persoon en Politiek Van Thorbecke tot Den Uyl*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Walker, J., Armenakis, A. & Bernerth, J. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 761-773.
- Weick, K. E. (1995). *Sense-making in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.
- White, R. & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: An experiential inquiry*. Nueva York: Harper Collins.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy –and does it matter?*. Londres: Thomson Learning.
- Wim, E. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10 (2), 129-138.
- Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548.
- Yu, B. & Ming, T. (2008). Effects of control mechanisms on positive organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (3), 385-404.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 17 (2), 185-203.
- Zaltman, R. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Toronto: Wiley.
- Zucker, L. G. & Tolbert, P. S. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. Paper presented at American Sociological Association Annual Meeting. Toronto, Canadá.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464. .

Bibliografía complementaria

- Davis, E., Kee, J. & Newcomer, K. (2010). Strategic transformation process: Toward purpose, people, process and power. *Organization Management Journal*, 7, 66-80.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), 129-138.
- Eemerem, F. H., Grootendorst, R., Jackson, S. & Jacobs, S. (1997). Argumentation. En T. A. Van Dijk (ed.), *Discourse studies: A multidisciplinary introduction* (vol. 1, pp. 108-119). Beverly Hills, CA: Sage.
- Ford, J. & Ford, L. (2008). Conversational profiles: A tool for altering the conversational patterns of change managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 445-467.
- Grubbs, J. W. (2000). A critical theory of interorganizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (3), 221-234.
- Hira, A. & Hira, R. (2000). The new institutionalism: Contradictory notions of change. *American Journal of Economics and Sociology*, 59 (2), 267-282.
- Kerno Jr., S. (2010). Peer pressure. *Mechanical Engineering*, 132 (8), 24-27.
- Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K. & Weir, K. (2006). Advice on communicating during organizational change. The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43 (2), 113-137.
- Nelissen, P. & Van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 306-318.
- Palmer, I. & Dunford, R. (2008). Organizational change and the importance of embedded assumptions. *British Journal of Management*, 1 (19), S20-S32.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 3 (13), 333-348.
- Seo, M. & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27 (2), 222-247.

Schweiger, D. & Denisi A. (1991). Communicating with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.

Zheng, Z., Tse, D. & Li, J. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 248-263.

Bibliografía metodológica

Academy of Management Journal (13 de abril de 2013). Guidelines for reviewers 2007-2010. Obtenido de: www.aom.pace.edu/amj/reviewer_guidelines.html

Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2), 230-251.

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fussy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 393-420.

Torraco, R. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4 (3), 356-367.

Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly (Guest Editorial)*, 26 (2), xiii-xxiii.