

# Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura

## Change and organizational adaptation. A literature review

PINEDA-ESCOBAR, Maria Alejandra [1](#); CORTÉS ORTIZ, Gabriela [2](#)

Recibido: 14/03/2018 • Aprobado: 02/05/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Discusión](#)
- [5. Conclusión](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El cambio es una variable típica de las organizaciones actuales, y la capacidad de adaptarse al mismo se convierte en una necesidad competitiva. Este estudio adelanta una revisión sistemática de literatura (RSL) en el período 2000-2017 para lograr una mejor comprensión de la manera en que las organizaciones se adaptan al cambio. Se identifican y describen siete factores principales que inciden en que una organización se adapte ante el cambio, bien sea al entorpecerlo o al permitir un cambio exitoso.

**Palabras-Clave:** Empresa, Adaptación, Cambio organizacional, Revisión de literatura

#### ABSTRACT:

Change is a typical variable of current organizations, and their ability to adapt to change becomes a competitive need. A systematic review of the literature (SRL) for the period 2000-2017 is carried out to achieve a better understanding of how current organizations adapt to change. Seven main factors are identified and described that affect the way an organization adapts to the change, either by obstructing it or by allowing the change to be successful through a correct adaptation.

**Keywords:** Business, Adaptation, Organizational change, Literature review

## 1. Introducción

Sin duda, el cambio es una parte fundamental del escenario organizacional actual. Existen diferentes tipos de cambio que presionan a las empresas, y una serie de variables que influyen en el cambio, como el avance tecnológico, la globalización, la apertura de nuevos mercados, las reducciones arancelarias, los nuevos sistemas de producción, entre otros (Raineri, 2001).

De acuerdo con los institucionalistas, el cambio es una de las dinámicas típicas de las organizaciones, en la medida en que éstas afrontan diferencias de valores e intereses (Greenwood & Hinings, 1996). Hall (1997), propone dos comprensiones del cambio organizacional. Por un lado, el autor afirma que el cambio es un movimiento de un estadio de caos hacia uno estable; por el otro, lo define como una etapa que cualquier organización debe experimentar al pasar de una situación estable hacia otra. Por su parte, Van De Ven y

Poole (1995) presentan cuatro teorías básicas que explican los procesos de cambio organizacional, las teorías del ciclo de vida, teológica, dialéctica y evolutiva. Mientras las dos primeras analizan el cambio desde la perspectiva de las organizaciones como entes individuales, las dos últimas se centran en explicar el cambio desde la perspectiva de las interacciones entre organizaciones.

Otros autores, como Burnes (1996, 1997), señalan que el cambio organizacional hace referencia a la comprensión de las alteraciones dentro de las organizaciones, tanto a nivel de los individuos como de la organización en su conjunto. El autor afirma que la forma de respuesta al cambio puede variar según las circunstancias, y la organización puede elegir entre adoptar una respuesta que se ajuste a las nuevas circunstancias, o intentar moldear las circunstancias para que éstas se amolden a la manera en que la organización puede y prefiere operar. Por ende, ante una situación de cambio organizacional, se debe prestar mucha atención en la implementación del cambio y la adaptación al mismo, teniendo presente que una correcta adaptación puede hacer la diferencia. La adaptación está relacionada con la manera en que las organizaciones hacen frente a la creciente necesidad de ajustarse y reaccionar a los complejos y dinámicos cambios del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados.

En este escenario, el objetivo de este documento es lograr una mejor comprensión de la manera en que las organizaciones actuales se adaptan al cambio. Para esto, se adelanta una revisión sistemática de la literatura (RSL) centrando la atención en los aportes hechos a la literatura en administración durante el siglo XXI, desde sus inicios hasta el año 2017; para tener una mejor comprensión de los aspectos que influyen en la adaptación al cambio organizacional.

El artículo continúa de la siguiente manera. La segunda sección presenta la metodología de investigación utilizada para el desarrollo de este documento. En la tercera sección se presentan los resultados y se identifican los principales autores que abordan la temática de la adaptación organizacional en el periodo de tiempo estudiado. Posteriormente, el cuarto capítulo muestra la discusión de los resultados de esta RSL, destacando siete aspectos clave para la adaptación organizacional. El artículo finaliza con la presentación de las conclusiones.

---

## 2. Metodología

En esta investigación se utilizó un método de revisión sistemática de la literatura (RSL) no exhaustiva de acuerdo con los lineamientos metodológicos brindados en Vera Carrasco (2009) y siguiendo las etapas para el desarrollo de RSL que se encuentran en otros trabajos similares en temas de gerencia y negocio, como los adelantados en Bedoya, Toro, & Arango (2017) y en Barros Bastidas & Turpo Gebera (2017).

Para garantizar la fiabilidad y validez de los artículos consultados y brindar rigurosidad al proceso de revisión, la estrategia de búsqueda utilizada incluyó únicamente fuentes documentales procedentes de revistas académicas indexadas y con un proceso de revisión por pares. Se reconoce que la temática de la adaptación al cambio ha sido abordada desde diferentes disciplinas. Sin embargo, dados los propósitos establecidos para esta revisión, la búsqueda fue limitada a fuentes procedentes de revistas de administración y gerencia en los negocios, ciencias sociales, ciencias de decisión y economía y finanzas; como las disciplinas de mayor pertinencia para esta investigación. Los artículos seleccionados fueron aquellos cuyo objeto de estudio central estaba directamente relacionado con el tema de la adaptación al cambio organizacional.

Las bases de datos consultadas fueron Scopus y EBSCO (Business Source Premier y Fuente Académica Premier). Fueron seleccionados artículos académicos tanto en español como en inglés tomando como ventana de observación el periodo comprendido entre los años 2000 a 2017. Las cadenas de búsqueda propuestas utilizaron los operadores lógicos NEAR y AND, con el fin de limitar la búsqueda a estas palabras clave y la relación entre las mismas; como se muestra a continuación: TITLE-ABS-KEY ( adapt\* W/7 "organi#ational change" ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "DECI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR

LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2014 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2013 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2012 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2011 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2010 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2009 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2008 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2007 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2006 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2005 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2004 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2003 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2002 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2001 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2000 ) ).

### 3. Resultados

La búsqueda en Scopus arrojó 204 documentos como resultado inicial. Al limitar los resultados a artículos y reviews por las áreas temáticas seleccionadas se llega a 97 resultados válidos. De estos, 74 corresponden a documentos publicados durante el siglo XXI. Al hacer una verificación uno a uno de los artículos, se identifican cinco resultados imprecisos que no obedecen directamente a la temática de estudio, y por ende se procede a su eliminación. Por su parte, la cadena de búsqueda arroja 23 resultados representativos en las bases de datos de EBSCOHOST, de los cuales dos se eliminan por refinamiento de imprecisiones. Al cotejar los resultados obtenidos de ambas bases de datos, se identifica que hay 11 documentos que fueron hallados tanto en Scopus como en EBSCO. Por tanto el resultado final de esta RSL corresponde a 78 artículos académicos que abordan la temática de adaptación al cambio organizacional, como se relaciona en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Autores que abordan el tema de adaptación al cambio organizacional 2000-2017**

Autor(es)	Título	Año	Publicado en
Nguyen N.	The journey of organizational unlearning: a conversation with William H. Starbuck	2017	Learning Organization
Lee K., Sharif M., Scandura T., Kim J.	Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change	2017	Journal of Organizational Change Management
Bernardo R., Galina S.V.R., de Pádua S.I.D.	The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability.	2017	Business Process Management Journal
Cho I., Park H., Dahlgard-Park S.M.	The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context	2017	Total Quality Management and Business Excellence
Demerouti E., Xanthopoulou D., Petrou P., Karagkounis C.	Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees	2017	European Journal of Work and Organizational Psychology
Barrett A.K., Stephens K.K.	The Pivotal Role of Change Appropriation in the Implementation of Health Care Technology	2017	Management Communication Quarterly
Islam M., Mohd-Nor R.	Business engagement in adaptation to climate change in developing countries: A case study based on behavioral perspective	2017	International Journal of Business and Society
Großer B., Baumärl U.	Virtual teamwork in the context of technological and cultural transformation	2017	International Journal of Information Systems and

			Project Management
Biggane J.E., Allen D.G., Albert L.S.	The role of positive illusions in employment relationships	2016	Human Resource Management Review
Yim J.S.C., Moses P.	Work factors and teacher satisfaction: The mediating effect of cynicism toward educational change	2016	Issues in Educational Research
Kung K.-H., Ho C.-F., Hung W.-H., Wu C.-C.	Organizational adaptation for using PLM systems: Group dynamism and management involvement	2015	Industrial Marketing Management
Milewski S.K., Fernandes K.J., Mount M.P.	Exploring technological process innovation from a lifecycle perspective	2015	International Journal of Operations and Production Management
Noguchi M., Nakamura T., Shimizu Y.	Accounting control and interorganisational relations with the military under the wartime regime: The case of Mitsubishi Heavy Industry's Nagoya Engine Factory	2015	British Accounting Review
Seah M., Hsieh M.H.	Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: The case of Savecom Communication	2015	Journal of Asia Business Studies
Wieczorek C.C., Marent B., Osrecki F., Dorner T.E., DÄ¼r W.	Hospitals as professional organizations: Challenges for reorientation towards health promotion	2015	Health Sociology Review
Packard T., McCrae J., Phillips J., Scannapieco M.	Measuring Organizational Change Tactics to Improve Child Welfare Programs: Experiences in 13 Counties	2015	Human Service Organizations Management, Leadership and Governance
Tkaczyk B.	A Playbook for Positive Organizational Change: Energize, Redesign, and Gel	2015	Strategic Change
Chung G.H., Du J., Choi J.N.	How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China	2014	Journal of World Business
van den Heuvel M., Demerouti E., Bakker A.B.	How psychological resources facilitate adaptation to organizational change	2014	European Journal of Work and Organizational Psychology
Ribeiro P.F.	An amphibian party? Organisational change and adaptation in the Brazilian workers' party, 1980-2012	2014	Journal of Latin American Studies
Kash B.A., Spaulding A., Gamm L.D., Johnson C.	Leadership, culture, and organizational technologies as absorptive capacity for innovation and transformation in the healthcare sector: A framework for research	2014	Change Management

Chen C.-A.	Revisiting organizational age, inertia, and adaptability: Developing and testing a multi-stage model in the nonprofit sector	2014	Journal of Organizational Change Management
Yu X.	Do organizations learn? A conceptual exploration and integrative review on organizational learning from a human resource development perspective	2014	International Journal of Educational Organization and Leadership
Metcalfe L., Bennis S.	Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability	2013	Journal of Business Ethics
Murmann J.P.	The coevolution of industries and important features of their environments	2013	Organization Science
Fiset J., Dostaler I.	Combining old and new tricks: Ambidexterity in aerospace design and integration teams	2013	Team Performance Management
van Dam K.	On the move: On employees' individual adaptability in dynamic work situations [In beweging: Over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties]	2013	Gedrag en Organisatie
Bayerl P.S. et al.	The role of macro context for the link between technological and organizational change	2013	Journal of Organizational Change Management
Rivera González, Angel E.	El Cambio Organizacional: Un Proceso Estratégico De Adopción Y Adaptación.	2013	Gestión y Estrategia
Adeniji, Adenike Anthonia; Osibanjo, Omotayo Adewale; Abiodun, Abolaji Joachim	Organizational Change And Human Resource Management Interventions: An Investigation Of The Nigerian Banking Industry.	2013	Serbian Journal of Management
Fortune A., Mitchell W.	Unpacking firm exit at the firm and industry levels: The adaptation and selection of firm capabilities	2012	Strategic Management Journal
Green M.	Objectivism in organization/management knowledge: An example of Bourdieu's "mutilation"?	2012	Social Responsibility Journal
Evans L., Thornton B., Usinger J.	Theoretical Frameworks to Guide School Improvement	2012	NASSP Bulletin
Winn M., Kirchgeorg M., Griffiths A., Linnenluecke M.K., Gunther E.	Impacts from climate change on organizations: A conceptual foundation	2011	Business Strategy and the Environment
Unsal H.I., Taylor J.E.	Modeling interfirm dependency: Game theoretic simulation to examine the holdup problem in project networks	2011	Journal of Construction Engineering and Management

Kopp D.M., Nikolovska I., Desiderio K.P., Guterman J.T.	"Relaaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational storytelling as a crisis management tool	2011	Human Resource Development Quarterly
Stichler, Jaynelle F.	Adapting to Change.	2011	Health Environments Research & Design Journal (HERD)
Angevine, Robert G.	Hiding In Plain Sight.	2011	Naval War College Review
Ahearne M., Lam S.K., Mathieu J.E., Bolander W.	Why are some salespeople better at adapting to organizational change?	2010	Journal of Marketing
Garrity R.	Future leaders: Putting learning and knowledge to work	2010	On the Horizon
Ractham P., Zhang X., Firpo D.	Innovative web 2.0 implementation: A case study of a web 2.0 technology proliferation within a university setting	2010	International Journal of Networking and Virtual Organisations
Brown T., Yasukawa K.	Learning and adapting for organisational change: Researching union education in Australia	2010	Studies in Continuing Education
Dool R.	Lessons from the military: A new framework for managing change (c5)	2010	Journal of Leadership and Organizational Studies
Coget, Jean-Francois	Performance Orientation or Learning Orientation: Which Helps Salespeople Better Adapt to Organizational Change?	2010	Academy of Management Perspectives
Alhorr, Hadi S.; Singh, Nitish; Kim, Seung H.	E-Commerce On The Global Platform: Strategic Insights On The Localization-Standardization Perspective.	2010	Journal of Electronic Commerce Research
Bruque S., Moyano J., Eisenberg J.	Individual adaptation to IT-induced change: The role of social networks	2009	Journal of Management Information Systems
Su S., Baird K., Blair B.	Employee organizational commitment: The influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry	2009	International Journal of Human Resource Management
Pardo-Del-Val M.	Succession in family firms from a multistaged perspective	2009	International Entrepreneurship and Management Journal
Paulino V.D.S.	Organizational change in risky environments: Space activities	2009	Journal of Organizational Change Management
KJÌ RGAARD, ANNEMETTE L.	Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process.	2009	International Studies of Management & Organization
Rudd J.M., Greenley G.E.,	Strategic planning and performance: Extending	2008	Journal of Business

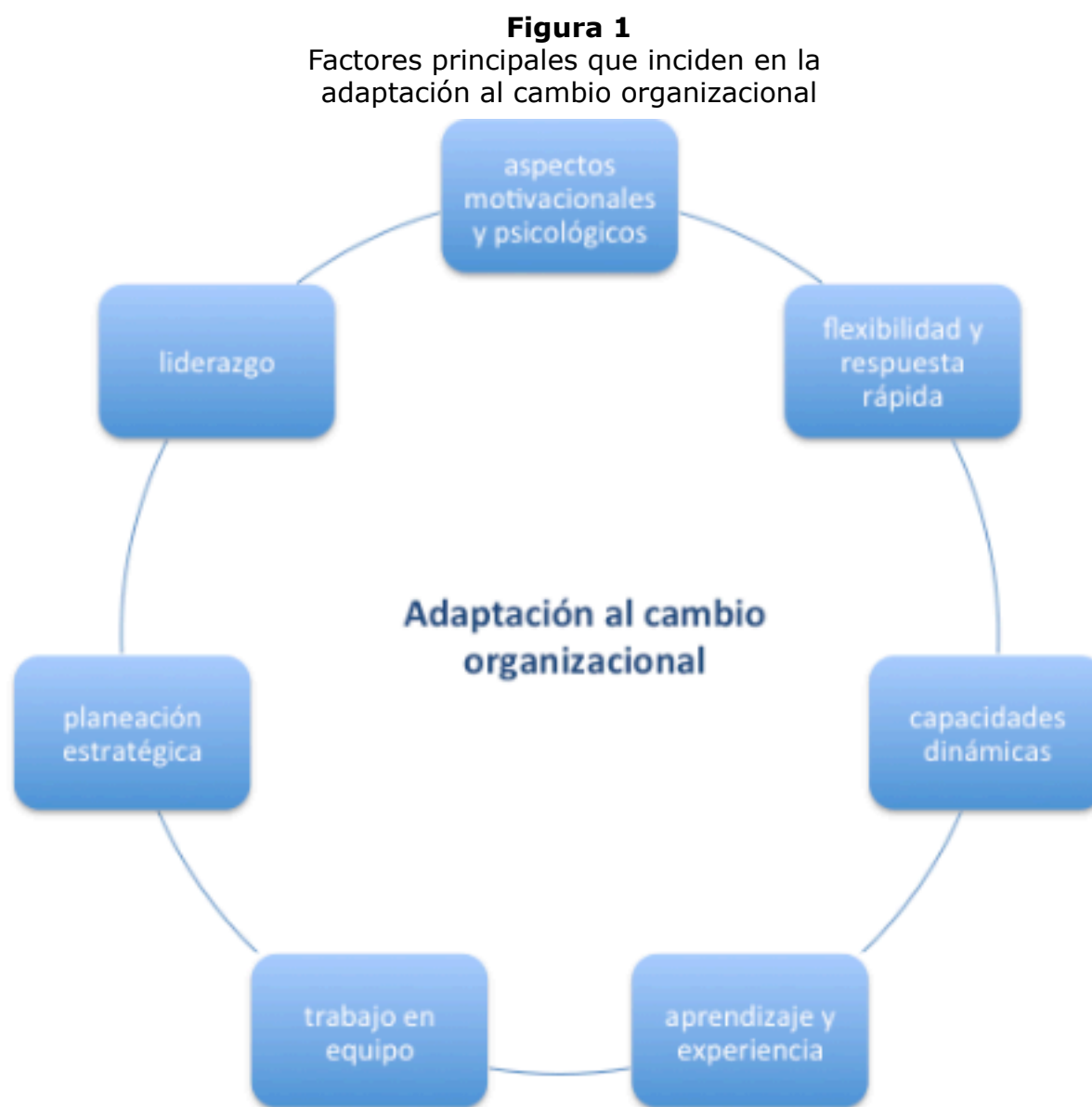
Beatson A.T., Lings I.N.	the debate		Research
Pérez-Nordtvedt L., Payne G.T., Short J.C., Kedia B.L.	An entrainment-based model of temporal organizational fit, misfit, and performance	2008	Organization Science
Balint T., Bauer M.W., Knill C.	Bureaucratic change in the European administrative space: The case of the European commission	2008	West European Politics
Eriksen M.	Leading adaptive organizational change: Self-reflexivity and self-transformation	2008	Journal of Organizational Change Management
Patzelt H., Audretsch D.B.	The evolution of biotechnology in hostile financing environments	2008	Journal of Organizational Change Management
Burgaz B.	Employability competences of vocational secondary school students	2008	Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research
Burrell D.N.	Why small private liberal arts colleges need to develop effective marketing cultures	2008	Journal of Strategic Marketing
Peteraf M., Reed R.	Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change	2007	Strategic Management Journal
Obadia I.J., Vidal M.C.R., Frutuoso e Melo P.F.	An adaptive organizational change intervention approach [Uma abordagem adaptativa de intervençãŁo para mudançŁa organizacional]	2007	Gestao e Producao
Gioia, Deborah	Using an Organizational Change Model to Qualitatively Understand Practitioner Adoption of Evidence-Based Practice in Community Mental Health.	2007	Best Practice in Mental Health
Milward H.B., Raab J.	Dark networks as organizational problems: Elements of a theory	2006	International Public Management Journal
Mitchell V.L., Zmud R.W.	Endogenous adaptation: The effects of technology position and planning mode on IT-enabled change	2006	Decision Sciences
Bajawa A., Woodall J.	Equal opportunity and diversity management meet downsizing: A case study in the UK airline industry	2006	Employee Relations
Korsakiene R.	Organizational change management: Theoretical and practical aspects [OrganizaciniuŃ pokvÄiuŃ valdymas: Teoriniai ir praktiniai aspektai]	2006	Business: Theory and Practice
Garofano C.M., Salas E.	What influences continuous employee development decisions?	2005	Human Resource Management Review

Skån P., Quist J., Edvardsson B., Enquist B.	The contextualization of human resource and quality management: A sensemaking perspective on everybody's involvement	2005	International Journal of Human Resource Management
Johnson D.M.	Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements	2004	International Journal of Quality and Reliability Management
Jimmieson, Nerina L.; Terry, Deborah J.; Callan, Victor J.	A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy.	2004	Journal of Occupational Health Psychology
Nickerson J.A., Silverman B.S.	Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: Inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry	2003	Administrative Science Quarterly
Santos F.M.	The coevolution of firms and their knowledge environment: Insights from the pharmaceutical industry	2003	Technological Forecasting and Social Change
Sisaye S.	Process Innovation And Adaptive Institutional Change Strategies In Management Control Systems: Activity Based Costing As Administrative Innovation	2003	Advances in Management Accounting
Zhou Y., Muller L.M.	Technical, managerial, and organizational changes in adapting an e-commerce model in civil engineering design and consulting services	2003	Leadership and Management in Engineering
Hamde K.	Teamwork: Fashion or institution?	2002	Economic and Industrial Democracy
Antonacopoulou E.P., Gabriel Y.	Emotion, learning and organizational change towards an integration of psychoanalytic and other perspectives	2001	Journal of Organizational Change Management
Walsh W.F.	Compstat: An analysis of an emerging police managerial paradigm	2001	Policing
Donaldson L.	Organizational portfolio theory: Performance-driven organizational change	2000	Contemporary Economic Policy
Hallier J., James P.	The decline of cooling out applicant failure: Some adaptations to organizational changes by self-regulating groups	2000	Employee Relations
van den Berg A., Masi A.C., Smucker J., Smith M.R.	Manufacturing Change: A Two-Country, Three-Industry Comparison	2000	Acta Sociologica

Con base en los resultados obtenidos en esta RSL se identificaron siete factores principales que inciden en que una organización se adapte ante el cambio, bien sea al entorpecerlo o al



permitir que el cambio sea exitoso a través de una correcta adaptación. Como se ilustra en la figura 1 los factores son: aspectos motivacionales y psicológicos, flexibilidad y respuesta rápida, capacidades dinámicas, aprendizaje y experiencia, trabajo en equipo, planeación estratégica y liderazgo.



Fuente: elaboración propia

## 4. Discusión

### 4.1. Aspectos motivacionales y psicológicos

Los sistemas de incentivos son una fuerza motivadora muy poderosa en la organización, ya que al haber incentivos los colaboradores se esforzarán cada vez más por alcanzar su meta y así mismo estarán logrando el objetivo corporativo (Raineri, 2001). Una de las variables motivacionales por tradición es el dinero, entendiéndose como aquel pago extra que se otorga a los trabajadores por cumplir más allá de lo que dicta el deber. Esto se ve reflejado normalmente en trabajadores que se desempeñan en el área de ventas, ya que además de tener un salario básico muchos de ellos aumentan sus ingresos si logran vender más unidades de las requeridas. El estudio que realizaron Petrou, Demerouti, & Hafner, (2015) logró demostrar que variables motivacionales monetarias como las bonificaciones, no tienen un impacto positivo en la adaptación al cambio organizacional.

A menudo, es posible que los colaboradores supongan que al haber un cambio en la empresa puede existir un tipo de recompensa hacia ellos, pero tiendan a ignorar el cambio y la importancia del mismo, centrándose sólo en los beneficios que pueden obtener a nivel personal y desconociendo el objetivo organizacional. Por esto, un correcto plan de prevención puede cooperar con la adaptación, enfocando a los colaboradores para que se desliguen de los incentivos económicos como único factor importante (Petrou et al., 2015).

De otro lado, Moyano Fuentes, Bruque Cámara y Eisenberg, (2007) en un estudio basado en las redes sociales y su incidencia en la adaptación al cambio, encuentran que la escucha, el

apoyo y la solidaridad son factores que facilitan la adaptación. Los autores definen que existen redes sociales de apoyo (solidaridad, compañerismo, estrés laboral), de información (información empresarial, del cambio, procesos) y de amistad (redes sociales convencionales); y demuestran que las primeras si están relacionadas positivamente con la adaptación, ya que al sentirse escuchados y valorados, los colaboradores crean un vínculo y sentido de pertenencia con la compañía que aporta a la productividad y mejora la adaptación. En este sentido, se identifica que ciertos factores psicológicos facilitan la adaptación al cambio en las organizaciones, tales como las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa. Van den Heuvel, Demerouti, & Bakker, (2014) mostraron que la relación líder-miembro, líder-líder y miembro-miembro afecta la adaptación al cambio. Establecieron que, al tener una buena relación basada en la comunicación, la confianza, la retroalimentación, el apoyo y el autoestima, los procesos adaptativos serán más fáciles de implementar.

La importancia que tiene el estudio de Van den Heuvel et al., (2014), es que lograron demostrar que las relaciones horizontales y verticales dentro de la estructura organizacional jerárquica repercuten en la adaptación al cambio por parte del recurso humano. La adaptación es un proceso en el que debe estar incluido el talento humano, tanto en la planeación de factores motivacionales, como en el desarrollo de nuevas habilidades y en la flexibilidad de las funciones (Chakrabarti, Barnes, Berthon, Pitt, & Monkhouse, 2014).

## **4.2. Flexibilidad y respuesta rápida**

La capacidad de adaptación al cambio está dada por la flexibilidad organizacional, la cual es considerada como una de las ventajas competitivas de las empresas y resulta vital para el creciente desarrollo del mundo globalizado (Ballina, 2015). Ser flexible requiere que tanto el órgano de gobierno, como los directivos y los empleados conozcan la forma de reaccionar y responder a un cambio.

La flexibilidad organizativa también es la habilidad con la que cuenta una organización para manejar eficazmente su recursos y capacidades para responder o adaptarse, de manera oportuna y reversible, a los cambios, a través de una proceso de aprendizaje (Lim, Ling, Ibbs, Raphael, & Ofori, 2011). En esta misma línea, Stohr & Muehlen (2008) encuentran que para poder fomentar el comportamiento adaptativo y que exista una respuesta rápida frente a un cambio es necesario desarrollar nuevos procesos y cambiar los procesos existentes de forma rápida y económica, flexibilizar el proceso de trabajo y estar dentro del alcance del diseño del proceso dado.

Por otra parte, Bada (2002) define la adaptación conceptual, entendiéndola como una adaptación de la alta gerencia donde se redefinen procesos básicos para que toda la organización logre un buen acople. Esta redefinición de prácticas y técnicas operativas de una forma muy sencilla ayuda a la organización a ser flexible y a adaptarse al cambio de manera más fluida. Primmer y Wolf (2009) aseguran que las organizaciones que cuentan con un ambiente donde se asumen riesgos y donde no se ve el fracaso como un factor negativo pueden facilitar la innovación y la adaptación al cambio; puesto que la adaptación, al estar condicionada por las inversiones y las estrategias, implica explorar nuevas prácticas y aportar y asignar nuevos recursos.

Así mismo, toda empresa que desee adaptarse rápidamente al cambio debe mejorar su capacidad de anticipación y además debe prepararse adecuadamente al cambio. Como lo afirma Jovanovic, "la capacidad de anticipar es el ingrediente clave de la velocidad eficiente y la gestión del cambio" (2015:144). La idea aportada por Jovanovic (2015) reafirma lo argumentado por Stichler (2011) quien sugiere a las organizaciones que aprovechen el entusiasmo y el conocimiento de los primeros colaboradores que se adhieren al cambio, pues dicha respuesta favorable inicial permitirá manejar las actitudes o comportamientos de otros miembros de la empresa que reflejen una resistencia al cambio.

## **4.3. Capacidades dinámicas**

La organización debe contar con diferentes capacidades para que realmente pueda

adaptarse al cambio con facilidad. Es por esto que las capacidades dinámicas son parte de los factores que modelan la adaptación (Berkhout, Hertin, & Gann, 2006). Precisamente, la forma en la que las empresas aprenden y experimentan cuáles son sus capacidades dinámicas, las hace ser más adaptables. Day & Schoemaker (2016) amplían la propuesta de Teece, Pisano y Shuen (1997), y muestran la existencia de tres capacidades dinámicas: detectar, aprovechar y transformar, con sus respectivas sub-capacidades. De acuerdo con Day & Schoemaker (2016), la detección hace referencia a la habilidad que tiene una empresa para poder identificar las amenazas y oportunidades en el mercado, para lo cual resultan fundamentales i) la visión periférica, que detecta las señales débiles desde los límites de la empresa, y ii) el aprendizaje vigilante, que interpreta adecuadamente las implicaciones de estas señales débiles. Por su parte, aprovechar consiste en desarrollar alternativas de acción frente al cambio detectado, tomando como base las sub-capacidades de i) experimentación a base de prueba y error, y ii) una estrategia de inversión flexible, que evalúa y valora todas las opciones reales. Finalmente la capacidad de transformación es aquella que muestra la habilidad de la organización para adaptarse y ajustarse internamente, incluso moldeando el ambiente externo cuando fuere necesario, de manera que pueda efectivamente actuar ante el cambio. Para esto, se requieren las sub-capacidades de i) rediseño organizacional y ii) moldeamiento del ambiente externo.

En este escenario, como lo plantean O'Reilly, Harreld y Tushman (2009), el liderazgo estratégico juega un papel fundamental para poder integrar y reconfigurar las capacidades y recursos organizacionales y lograr la adaptación en ambientes cambiantes. De esta manera, las capacidades dinámicas son un reflejo de la habilidad de la organización para desarrollar nuevas destrezas que le permitan hacer frente a las oportunidades y amenazas emergentes en los mercados. De igual manera, una cultura organizacional creativa apoya la capacidad dinámica de la empresa para cambiar y adaptar sus recursos y actividades (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012).

#### **4.4. Aprendizaje y Experiencia**

Las empresas atraviesan procesos de aprendizaje a través de rutinas, capacidades operacionales y dinámicas, señalización e interpretación, experimentación y búsqueda (Berkhout et al., 2006). La habilidad de absorber información y conocimiento es vital para que el aprendizaje organizacional y la adaptación ocurran (Currah & Wrigley, 2004).

Parte de las barreras organizacionales que existen para adaptarse son la edad y la experiencia. Moyano et al. (2007) determinan que la edad y la experiencia actúan de forma inversa, es decir, a más edad tengan los colaboradores, más se les va a dificultar el cambio, mientras que una persona joven es más abierta y tiene mayor capacidad de absorción de conocimiento. Algo similar suele pasar con los colaboradores antiguos o que tienen gran experiencia, ya sea en la organización o en el sector, debido a que antiguamente sus métodos han funcionado y tienden a creer que nunca van a ser obsoletos o reemplazados; por tanto, a más experiencia más aversión hay al cambio. Estos resultados son coincidentes con los hallazgos de Clark & Soulsby (2007), quienes con su investigación a 23 empresas rusas, concluyen que un equipo directivo joven, heterogéneo y valiente puede manejar de mejor manera la adaptación a un cambio turbulento. Los autores demostraron que un equipo de alta gerencia conformado en su mayoría por jóvenes tiene más probabilidades de presentar cambios estratégicos y, en segunda instancia, lograron comprobar que ese mismo grupo de jóvenes podría aumentar el desempeño de la organización en cuanto a ventas se refiere; haciendo énfasis en los indicadores ROA (rentabilidad sobre los activos) y ROS (rentabilidad sobre las ventas) y tiempos de recuperación.

Contrariamente, así como muchos colaboradores no logran adaptarse fácilmente al cambio por su edad o por su nivel de experiencia, O'Reilly et al. (2009) encontraron que las organizaciones que tienen gran experiencia y antigüedad operando son aquellas que podrán mantenerse más fácilmente cuando hay presencia de cambios abruptos; a diferencia de organizaciones pequeñas. La percepción del cambio también es un factor que influye en la reacción al mismo. Diferentes empresas pueden ver el cambio como una oportunidad comercial y, sin embargo, otras pueden verlo desde una óptica defensiva (Berkhout et al.,

2006). Las empresas que tienen una alta capacidad de absorción suelen analizar mejor su entorno, reconocer los nuevos desarrollos y utilizar ese conocimiento en pro de la organización (Jovanovic, 2015). Un estudio realizado por Currah & Wrigley (2004), basado en empresas transnacionales logró identificar que el intercambio transfronterizo de conocimientos en las empresas minoristas puede transformarse en una capacidad diferencial y factor motivacional de las empresas. Y sería la capacidad de absorción de aprendizaje y conocimiento la que determinaría la adaptación organizacional.

Mediante la siguiente expresión  $CA = ca + GDC$ , Milian, Lugo & Cespón, (2008), determinan que existe una relación directamente proporcional entre la capacidad de aprendizaje (CA) y ciertas condiciones (ca) que influyen en dicha capacidad tales como la cultura organizacional, el liderazgo, y la estrategia empresarial; y, por último, el nivel de socialización y dispersión de los conocimientos (GDC). De acuerdo con los autores, el aprendizaje organizacional busca mejorar la adaptación al cambio, partiendo de los conocimientos adquiridos y generando capacidades conceptuales y contextuales, que cooperan con el desempeño y desarrollo de la organización.

## 4.5. Trabajo en equipo

Otra perspectiva muy importante y determinante para la adaptación al cambio, es el trabajo en equipo. "Los equipos de trabajo y las modalidades de trabajo se convirtieron en las piedras angulares de las organizaciones" (Alcover, Rico, & Gil, 2011:7), y son los equipos de trabajo quienes determinan el futuro de la organización. Para los colaboradores la adaptación implica que deberán cooperar, interactuar y entender, cada vez más, las diferentes culturas, ideologías y pensamientos en un equipo de trabajo (Raineri, 2001).

En algunas ocasiones, los colaboradores no se preocupan por la razón del cambio, sino que se preocupan más por cómo pueden ejecutarlo y adaptarse a este (Moyano Fuentes, Bruque Cámara, & Eisenberg, 2007). Es por esto que, para cualquier tipo de cambio, los colaboradores deben tener claro que trabajar en equipo siempre será mejor en lugar de trabajar en grupo o individualmente. Como lo afirman O'Reilly et al. (2009), para que exista una correcta adaptación deben existir sub-unidades organizativas en las cuales los colaboradores deben tener los mismos intereses y la suma del equipo en total debe ser superior a la suma individual del grupo. Esto quiere decir que, por ejemplo, si un colaborador es muy ágil con los procesos de bodega y otro es muy ágil en la creación de software de inventarios, probablemente ambos de manera independiente pueden hacer que el área se mantenga y opere bien, pero si ellos trabajan juntos, podrían intercambiar conocimiento y hacer que el software sea más completo, competitivo y eficaz para los operarios de la bodega.

El diseño organizacional en equipos resulta ser un sistema de transformación que facilita la integración, articula la información, coordina y permite el apoyo, facilita el uso de recursos y elimina diferentes obstáculos. Así, la probabilidad de que exista adaptación al cambio y evasión de la incertidumbre depende de la unión y el trabajo en equipo, como ocurre, por ejemplo, con las empresas innovadoras, tecnificadas, especializadas, donde se vive una cultura de apoyo y competencia honesta (Alcover et al., 2011).

## 4.6. Planeación estratégica

La planeación estratégica es uno de los procesos más importantes con los que cuenta una organización, de hecho, existe una gran diferencia entre las empresas que realizan una correcta planeación y las que no lo hacen. La planeación debe estar ligada o estrechamente relacionada con diferentes procesos y áreas dentro de la organización; y los procesos adaptativos no son la excepción, por eso, Erwin (2009) explica que existen 4 fases importantes que atraviesa una empresa cuando quiere implementar un cambio y no logra adaptarse. La primera fase es identificar la necesidad del cambio, esto incluye negar aspectos nocivos que ha tenido la empresa, por ejemplo, gastar una suma de recursos en tácticas innecesarias que no representan gran valor para la compañía, entender que la percepción del líder y de los seguidores es diferente; mientras el empleador o gerente

considera que el cambio es claro, los colaboradores pueden estar atravesando una etapa de angustia e incertidumbre frente al cambio. La segunda es planificar el cambio, teniendo en cuenta las necesidades detectadas, guardando orden, control, dirección y tiempo. La tercera es implementar correctamente lo que se planeó conforme a lo identificado en la primera fase, presentar el plan a la organización, monitorear el desempeño y los resultados. Y por último, mantener en el tiempo el cambio según se haya establecido en la planeación, cabe aclarar que esta es la fase más compleja de medir, debido a que sólo se conocerán sus resultados en el momento de la implementación, adicional a eso, conforme a los resultados se tendrá que continuar o replantear la planificación. Basado en la teoría de Schein y Kotter, el autor reafirma que un cambio puede durar en el tiempo sólo si el pensamiento sobre ese cambio hace parte de la cultura de la organizacional.

Así mismo, la planeación estratégica resulta útil cuando una empresa atraviesa ciertas circunstancias que le impiden llevar a cabo el cambio, y por tanto tiende a estancarse en el proceso de la adaptación. Esto se refleja en los pasos que logró identificar Kotter y que apoyó fuertemente Stichler en (2011) para que una empresa pueda adaptarse correctamente: crear la urgencia del cambio, formar una relación interdependiente del proceso con los líderes, tener una misma visión y diseño del cambio, comunicar a toda la organización el cambio y su visión, involucrar y capacitar a los colaboradores conforme a la visión del cambio, medir y celebrar el triunfo, consolidar las creencias, comportamientos y operaciones, y por último, integrar las conductas, procesos y estructura para el éxito general de la organización.

## **4.7. Liderazgo**

Day & Schoemaker (2016) en su modelo de las capacidades dinámicas muestran el papel crucial de los líderes, y la gran influencia que estos tienen en cómo las organizaciones pueden y deben adaptarse cuando se enfrentan a futuros profundamente inciertos. De igual manera, O'Reilly et al. (2009) encuentran que la segunda característica fundamental para que una organización pueda adaptarse fácilmente es el liderazgo estratégico, ya que permite enfocar el proceso de adaptación.

Es importante destacar la función del líder, puesto que es él quién inicia el proceso de adaptación tomando precisamente acciones de liderazgo y comportamientos motivadores para poder incitar el aprendizaje en los colaboradores (Seah, Hsieh, & Huang, 2014). Dado que parte del éxito de un cambio radica en la capacidad de usar proactivamente fuentes de información y conocimiento, cualquier líder debe tener sed de aprendizaje, y contar con experiencia, capacidad de venta adaptativa y competitividad (Ahearne, Lam, Mathieu, & Bolander, 2010).

Por su parte, Raineri (2001) sugiere que comunicar lo que ocurre en el cambio es vital, ya que, si la empresa se basa en la honestidad, los colaboradores podrán percibir beneficios y desventajas, pero tendrán un panorama claro y concreto, y por tanto, habrá un mayor índice de colaboración con el cambio. Un líder puede tener y promover estabilidad emocional para adaptarse al cambio si actúa de forma pausada y tranquila, si tiene confianza en sí mismo, si trabaja adecuadamente bajo altos niveles de estrés, y si tiene la habilidad de tomar y entender las críticas como una oportunidad de mejora (Kiarie, Maru, & Cheruiyot, 2017).

Por otro lado, un liderazgo negativo puede incidir directamente en la imposibilidad organizacional para adaptarse al cambio. Jovanovic (2015) encontró que las empresas que muestran un bajo rendimiento con respecto a la competencia son generalmente las mismas que presentan una aversión al cambio y lo consideran solo en el largo plazo. La razón por la que esto ocurre es que los líderes de dichas empresas tienen modelos mentales que solo les permite tener estímulos negativos al cambio.

---

## **5. Conclusión**

En este documento se presentaron los resultados de una RSL en administración adelantada durante una ventana de observación de 2000 a 2017 con el objetivo de identificar los aportes recientes a la literatura en materia de adaptación al cambio organizacional. Se

identificaron y describieron 7 factores principales que inciden en que una organización se adapte ante el cambio, bien sea al entorpecerlo al permitir que el cambio sea exitoso a través de una correcta adaptación. Los factores son: aspectos motivacionales y psicológicos, flexibilidad y respuesta rápida, capacidades dinámicas, aprendizaje y experiencia, trabajo en equipo, planeación estratégica y liderazgo.

De acuerdo con estos factores la adaptación al cambio debe verse de manera completa, desde todas las perspectivas que se pueda, tanto a nivel interno como externo. Así mismo, se debe reconocer que ejecutar un cambio no es igual en todos los lugares del mundo, por lo cual la adaptación al mismo también varía (Berkhout et al., 2006). En este escenario, la cultura organizacional tiene un papel muy importante en el proceso de adaptación ya que la mayoría de los cambios deben contener aprendizaje, participación y proactividad organizacional por parte de todos los colaboradores; impactando directamente en la cultura de la empresa (Seah et al., 2014).

El cambio, la adaptación individual y la adaptación organizacional se pueden tornar en procesos complejos, confusos, ambiguos e imprecisos cuando hay un constante cambio de escenarios; por lo cual el proceso de cambio debe contar con un seguimiento minucioso (Stichler, 2011). En definitiva la adaptación no debe tomarse como un proceso reactivo, todo lo contrario, adaptarse constituye una forma clara que tiene la organización para crecer y permear nuevos mercados (Milian, Lugo & Cespón 2008).

---

## Referencias bibliográficas

- Ahearne, M., Lam, S. K., Mathieu, J. E., & Bolander, W. (2010). Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change? *Journal of Marketing*, 74(3), 65–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.65>
- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles Del Psicologo*, 32(1), 7–16.
- Bada, A. O. (2002). Local Adaptations to Global Trends: A Study of an IT-Based Organizational Change Program in a Nigerian Bank. *Information Systems*, 18(2), 37–41. <https://doi.org/10.1080/01972240290075011>
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del distrito federal. *Problemas Del Desarrollo*, 183(46), 165–188. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>
- Barros Bastidas, C., & Turpo Gebera, O. (2017). La formación en el desarrollo del docente investigador: una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 38(45), 11–20. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p11.pdf>
- Bedoya, M., Toro, I., & Arango, B. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *Revista Espacios*, 38(17), 20–38. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf>
- Berkhout, F., Hertin, J., & Gann, D. M. (2006). Learning to adapt: Organisational adaptation to climate change impacts. *Climatic Change*, 78(1), 135–156. <https://doi.org/10.1007/s10584-006-9089-3>
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burnes, B. (1997). Organizational choice and organizational change. *Management Decision*, 35(10), 753–759. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00251749710192075>
- Chakrabarti, R., Barnes, B. R., Berthon, P., Pitt, L., & Monkhouse, L. L. (2014). Goal orientation effects on behavior and performance: evidence from international sales agents in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 317–340. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826915>

- Clark, E., & Soulsby, A. (2007). Understanding top management and organizational change through demographic and processual analysis. *Journal of Management Studies*, 44(6), 932–954. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00692.x>
- Currah, A., & Wrigley, N. (2004). Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs. *Global Networks*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2004.00078.x>
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Erwin, D. (2009). Changing Organizational Performance: Examining the Change Process. *Hospital Topics*, 87(3), 28–40.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071862>
- Hall, D. J. (1997). Organisational change: Kinetic theory and organisational resonance. *Technovation*, 17(1), 11–24. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(96\)00075-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(96)00075-2)
- Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17(2), 115–137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00469.x>
- Hatum, A., Pettigrew, A., & Michelini, J. (2010). Building Organizational Capabilities to Adapt Under Turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257–274. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.493292>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Jovanovic, Z. (2015). Management and changes in business environment. *Ekonomika*, 61(2), 143–151. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1502143J>
- Kiarie, M. A. W., Maru, L. C., & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29(1), 133–146. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2015-0117>
- Lim, B. T. H., Ling, F. Y. Y., Ibbs, C. W., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(3), 225–237. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000272](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000272)
- Milian Diaz, A., Lugo González, O., & Cespón Castro, R. (2008). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles. Impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio. *Industrial*, 29(2), 1–8.
- Moore, J. H., & Kraatz, M. S. (2011). Governance Form and Organizational Adaptation: Lessons from the Savings and Loan Industry in the 1980s. *Organization Science*, 22(4), 850–868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0579>
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S., & Eisenberg, J. (2007). La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 10(31), 147–169. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70086-5](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70086-5)
- O'Reilly, C. A., Harreld, J. B., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75–99. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6859-3>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Hafner, M. (2015). When fit matters more: The effect of regulatory fit on adaptation to change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 126–142. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.832209>
- Primmer, E., & Wolf, S. A. (2009). Empirical accounting of adaptation to environmental change: Organizational competencies and biodiversity in Finnish forest management. *Ecology and Society*, 14(2). <https://doi.org/27>



- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas Chilenas. *Estudios de Administración*, 8(2), 1–41.
- Seah, M., Hsieh, M.-H., & Huang, H.-Y. (2014). Leader driven organizational adaptation. *Management Decision*, 52(8), 1410–1432. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0380>
- Sopelana, A., Kunc, M., & Hernáez, O. R. (2014). Towards a Dynamic Model of Organisational Flexibility. *Systemic Practice and Action Research*, 27(2), 165–183. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9274-4>
- Stichler, J. F. (2011). Adapting to Change. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 4(4), 8–11. <https://doi.org/10.1017/dmp.2013.104>
- Stohr, E. A., & Muehlen, M. (2008). Business Process Management: Impact on Organizational Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9(4), iii–v.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. Retrieved from [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall\\_2015/Teece, Pisano and Shuen \(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall_2015/Teece,_Pisano_and_Shuen_(1997).pdf)
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/0335/f47eb46c5a936da304b2d44e9328ee392442.pdf>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057>
- Vera Carrasco, O. (2009). Cómo Escribir Artículos De Revisión. *Rev Med La Paz*, 15(1), 63–69.

---

1. Profesora Titular en Negocios Internacionales. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Bogotá. Correo electrónico [mapineda@poligran.edu.co](mailto:mapineda@poligran.edu.co)

2. Asistente de investigación. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Bogotá.

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 37) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados