

# Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

---

Número 19

Julio de 2019

Gestión del Cambio Organizacional



---

**Graduate School of Business** | Facultad de Ciencias Económicas

© 2019 **Fundación Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | Argentina

---

## Graduate School of Business

Av. Madero 942, 8º piso.  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
(C1106ACW)  
Tel.: (54 11) 5199-1331. Int. 2206

**www.palermo.edu**

ISSN 0328-5715

ISSN 2524-955X

© 2019 Fundación Universidad de Palermo

Dep. Legal: M-40.434-1995

### **Indizada en:**

#### **REDIB:**

Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

#### **EBSCO:**

Academic Search

#### **LATINDEX:**

Sistema Regional de Información de Revistas

*Revista de Publicación Semestral. Su distribución es libre y gratuita con Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional y disponible para consultas y descargas en línea en:*  
<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pbr-ediciones.html>



---

Editada por Universidad de Palermo.

Nº 19 - Julio de 2019

Impresa en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina / Printed in Argentina

---

Los textos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan la opinión de la Universidad.  
Con fines académicos, se recomienda citar la fuente de los artículos para que otorguen cuenta de su origen.

Revista online disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pbr-ediciones.html>

---

## Universidad de Palermo

---

**Rector**  
Ricardo Popovsky

---

### Facultad de Ciencias Económicas

**Decano**  
Gabriel Foglia

### Graduate School of Business

**Director**  
Fernando Alvaro

---

## Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

### Gestión del Cambio Organizacional

---

**Director:**

**Gabriel Foglia.** Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.

**Coordinadora Editorial:**

**Micaela Persson.** Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. *mperss@palermo.edu*

**Editora Invitada:**

**Diana Patricia Gutiérrez Mejía.** Corporación Universitaria Iberoamericana, Colombia. *diana.gutierrez@ibero.edu.co*

**Consejo Editorial:**

**Carlos Arturo Luna Gómez.** Universidad IVES, México.

**Claudio Darín.** Universidad de San Andrés, Argentina.

**Francisco Javier Caballero Otálora.** Corporación Universitaria Iberoamericana, Colombia.

**José David Sánchez Monroy.** Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia.

**Julieta Nicolao.** Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

**Mariana Calvento.** Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

**Ramón Eduardo Guacaneme Pineda.** Universidad Sergio Arboleda, Colombia.

**Viviana Pinilla Corrales.** Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia.

**Luis Camacho.** SUNY Empire State College, Estados Unidos.

**Árbitros Externos para la Edición N° 19:**

**Alejandra Marcela Peláez Murillo.** Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia.

**Jorge Mario Karam Rozo.** Universidad Sergio Arboleda, Colombia.

**Karola López López.** Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo- CIDE

**Pascual Raymundo Amezcuita Zarate.** Universidad Sergio Arboleda, Colombia.

**Leidy Maritza Silva Rodríguez.** Universidad Piloto, Colombia.

**Carlos Francisco Orozco Acuña.** Corporación Universitaria Iberoamericana, Colombia.

**Natalia Lorenzo.** Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

**Asesora de Biblioteca:**

**Graciela Vacchini.** Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.

**Dirección de Arte y Diseño Gráfico:**

Departamento de Diseño de la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.

# Palermo Business Review

## Revista de Management de la Universidad de Palermo

---

Número 19

Julio 2019

La revista Palermo Business Review (PBR) constituye un espacio para la publicación académica de trabajos de investigación originales escritos por profesores e investigadores del MBA – Graduate School of Business, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina, externos y de universidades extranjeras.

Tiene como objetivo principal fomentar el espíritu crítico en áreas vinculadas a los negocios y sus interrelaciones con otras disciplinas que permiten reflejar las producciones académicas de la región, para ser consultadas por estudiantes de carreras ejecutivas, empresarios, emprendedores y docentes investigadores.

PBR se edita desde el año 2008 de forma continua, con ediciones semestrales en Julio y Noviembre respectivamente y cuenta con la dirección del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Gabriel Foglia.

Los trabajos publicados son evaluados por árbitros externos a la Universidad de Palermo y de universidades extranjeras, con las cuales se realizan intercambios de vinculación y transferencia del conocimiento, utilizando el sistema de evaluación doble ciego en línea para cada artículo.

La revista PBR ha sido indizada en LATINDEX, EBSCO y REDIB, con Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Su distribución es libre y gratuita, disponible para consultas y descargas en línea en:

**<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pbr-ediciones.html>**

.....

*Palermo Business Review (PBR) was created with the goal of publishing and sharing original research papers written by professors from and external to the University of Palermo.*

*Its main objective is to promote critical thinking in areas related to the field of business administration and its interrelationships with other disciplines, to reflect the academic productions of businesses in the region to be consulted by students of executive careers, entrepreneurs and teachers.*

*Since 2008, PBR is published without interruption, biannual publication in July and November respectively, and has the direction of the Dean of the School of Economics, Gabriel Foglia.*

*The journal has the support of external evaluators from foreign universities, through knowledge agreement with the University of Palermo, using an online double peer review.*

*PBR has been indexed in LATINDEX, EBSCO and REDIB, with a Creative Commons License Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International.*

*Its distribution is free and is available for online downloads:*

***<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pbr-ediciones.html>***

.....

# Sumario

## EDITORIAL

Fernando Alvaro - Argentina ..... ix - x

## ARTÍCULOS ORIGINALES DE INVESTIGACIÓN

### ARQUITECTURA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL – ARCO©

Luis Stabile – Argentina ..... 11–38

### RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO

Martha Macías Sánchez. Mónica Tamayo Maggi. Mónica Cerda Paredes – Ecuador ..... 39–53

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ALCANCES Y CAMBIOS. TRES CASOS EMBLEMÁTICOS

Cesar Daniel González – Argentina ..... 55–78

### AGILIDAD: EL PRÓXIMO SALTO CUÁNTICO EN EL GERENCIAMIENTO DE LAS PYME DE ARGENTINA

Leandro A. Viltard – Argentina ..... 79–108

### LA RELACIÓN ENTRE EL CONTROL ORGANIZACIONAL Y LA AUDITORÍA FORENSE

Edwin Vanegas. Javier Betancourt. María Elena Escobar. Maribel Albarracín – Colombia ..... 109–123

### THEORETICAL APPROACH OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT, FROM A NEOLIBERAL PERSPECTIVE: AN ECONOMIC AND INTERNATIONAL VIEW OF THE DELCO PROJECT, VALLE DE TENZA, BOYACÁ, COLOMBIA

María Camila Lozano. Laura Lucia Colmenares – Colombia ... 125–138

### GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO. IDEAS PARA LA MEJORA EN PYMES ARGENTINAS

Germán Di Trolío – Argentina ..... 139–158

Normas editoriales: instrucciones para los autores ..... 159–164

Guidance to authors ..... 165–167





## Editorial

Actualmente es común escuchar que “la única constante es el cambio” ¿Frase hecha o realidad? Hay algo que es innegable. La velocidad de los cambios en los últimos 30 años ha crecido de manera exponencial. El mundo entero, sus industrias, negocios y organizaciones han sido “víctimas” de esta transformación.

Puesto así, parecería que la adaptación al cambio es un imposible o simplemente una utopía irrealizable que sólo se escribe en textos académicos que estudian sobre capacidades de personas físicas o jurídicas. Ha sido señalado que cambiar es complejo, difícil y en muchos casos imposible.

La adaptación al cambio habla de otra cosa y tiene otro significado. Este concepto no implica si uno puede o no cambiar, sino la forma en la que esa transformación ocurre y si una organización puede sobrevivir a ese proceso de cambio.

La incorporación de la innovación al negocio y la gestión del cambio de una organización atraviesan problemáticas muy similares. El problema no es cómo se llega al otro lado, cómo se innova o cómo se logra el cambio. El desafío es cómo sobrellevar la transición, cómo lograr estructurar el proceso, entender las contingencias y fundamentalmente cómo dejar preceptos establecidos y teorías monolíticas que construyen en muchos casos la base de un negocio que ha sido fructífero y pujante durante años.

En los últimos años Kodak, Blockbuster y BlackBerry han sido sin lugar a dudas las compañías que más bullying han sufrido por casi cualquier persona que haya hablado de innovación, utilizándolos como los clásicos ejemplos de errores groseros y de falta de visión por parte del management. Seguramente, en varios casos, se le haya caído encima a sus CEOs por haber sido los responsables de semejantes fracasos. Dudo mucho que los equipos de management de estas compañías no hayan querido innovar, o que no hayan tenido los recursos suficientes para hacerlo. ¿Fue acaso el problema de falta de creatividad? No. Kodak fue el inventor de las cámaras digitales ¿Fue acaso la incapacidad de encontrar la forma de agregar valor a sus clientes? Tampoco. BlackBerry lideró la industria de manera dominante por años. ¿Entonces? El fallo estuvo en lo eficientes que fueron sus CEOs. Cada uno de ellos era responsable de hacer subir más el valor de la acción de sus inversores por cada trimestre. El problema es que eso, atenta contra la innovación. En los tres casos, innovar implicaba tomar la decisión de sacrificar, o al menos amenazar, su principal negocio: los químicos y el papel de Kodak o a resignar el control y la cautividad de sus usuarios en el caso de BlackBerry.

Me pregunto en este sentido si la educación formal está lista para afrontar estos cambios. Miro hacia atrás y veo que el formato de las aulas en las que educamos y formamos es idéntico al de hace más de 100 años. Miro la relación entre docentes y estudiantes y no

dista mucho de lo que era. O miro las estructuras de las entidades educativas y siguen teniendo un fuerte enfoque en los docentes por sobre los estudiantes ¿Podremos desde la educación aceptar que innovar es mirar un poco más allá de agregar contenidos novedosos a las currículas? Y lo más importante, ¿lograremos gestionar ese cambio cuando lo que tenemos que resignar es el control sobre los contenidos y la potestad de la sabiduría?

**Fernando Alvaro**

*Director Académico MBA  
Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina*