



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**TEORÍA DE SISTEMAS COMO ESTRATEGIA  
COMUNICACIONAL PARA LA ACCIÓN AL CAMBIO**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A :  
M A R I L U W E N D Y G A R C Í A G Ó M E Z**

**ASESORA: LIC. VIRGINIA REYES CASTRO**

**MÉXICO, D.F**

**2005**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

**A mi padre y amigo Ricardo García:** por haberme enseñado con honestidad, sabiduría y fortaleza a enfrentar el reto más grande de un ser humano: la vida y la realización. Gracias querido padre porque la elaboración de este trabajo no sólo representa mi esfuerzo sino también, el que tu has hecho para ofrecernos protección, seguridad, motivación y lo más indispensable amor. Eres un ser admirable.

**A mi madre Rafaela Gómez:** porque tu grandeza como ser humano y excelencia como madre, me ha demostrado que no hay objetivo que no se pueda lograr si no es por la voluntad y fortaleza de uno mismo. Gracias mamá por todo tu apoyo, amor y cuidados. La admiración que tengo hacia ti me anima a enfrentar la vida con el mismo valor que tu has tenido para enfrentar las adversidades.

**A mis hermanas Yoseli y Brenda:** por el apoyo moral que me han dado, por su amistad y por la confianza que depositan en mí. Las quiero mucho.

**A mis sobrinos Angelito y Alison:** porque cada una de sus sonrisas y ocurrencias ha llenado de alegría nuestro hogar y nos motiva a alcanzar nuestros sueños.

**A Francisco J. Maldonado:** por el valioso tiempo que me dedicaste, por la tolerancia que durante mucho tiempo me tuviste, por tu cariño y sobretodo, por ser el principal cómplice en la iniciación de este largo trabajo; nunca olvidaré todo el apoyo que recibí cuando más lo necesité. He aprendido y valorado mucho de ti y hoy te lo quiero agradecer infinitamente, siempre tendrás un lugar importante en mi vida y un cariño sincero.

**A mi tía Maricruz Gómez:** por el cariño incondicional que siempre me has demostrado, por tu convivencia y consejos tan valiosos y por la motivación que me has dado para concluir este trabajo.

**A Virginia Reyes y Cecilia Sánchez** porque el apoyo brindado ha representado gran parte de mi dedicación y aprendizaje no sólo a nivel académico sino personal y humano. Gracias por sus enseñanzas y por permitirme adquirir el conocimiento y la práctica de lo que es la academia. Las quiero mucho.

**Rosalba:** gracias por ser una excelente amiga, por ser un ejemplo a seguir y por confiar en mí. Gracias mi querida chinita sabes cuanto te quiero y te agradezco que aún compartas esa linda amistad. Recuerda que en los triunfos y derrotas, en las tristezas y alegrías, siempre estaremos juntas.

**Mariana y Midori:** gracias por apoyarme en todo momento, por motivarme y enseñarme que en la vida los obstáculos más grandes se superan con inteligencia y seguridad. Mi querida Mariana valoro mucho tu amistad y la confianza que has tenido en mí al permitirme ser parte de tu familia. Las quiero mucho.

**Adrián:** gracias por tu apoyo, comprensión, amor y por compartir los momentos difíciles. El destino me ha dado muchas sorpresas pero la más increíble fue tu aparición en mi vida, ese mismo destino, nos ha hecho aprender algo muy valioso e importante: el valor de **la vida y la unión**. Te quiero mucho.

**Miriam:** te agradezco el tiempo que tuviste para saber escucharme y los ánimos que recibí de ti para enfrentar este proceso tan inquietante. Tus experiencias y consejos me han servido mucho gracias Miriam.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	I
<b>CAPÍTULO 1. TEORÍA DE SISTEMAS</b>	
1.1 Fundamento teórico de la teoría de sistemas	1
1.2 Categorías de análisis de los sistemas	10
1.3 Tipos de sistemas	20
1.3.1 Diferencias entre sistema abierto y sistema cerrado	24
1.4 La organización	27
1.4.1 Características de la organización	29
1.5 La organización como sistema abierto	35
1.5.1 La organización como sistema social autorreferencial	38
<b>CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
2.1 Comunicación	43
2.2 Proceso de la comunicación	47
2.3 Barreras que interfieren en la comunicación	52
2.3.1 Importancia de la comunicación en la organización	54
2.4 Comunicación organizacional	58
2.4.1 Comunicación interna	63
2.4.2 Obstáculos en la comunicación organizacional	69
2.5 Gestión de la comunicación	72

### **CAPÍTULO 3. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UN ENFOQUE SISTÉMICO**

3.1 El cambio	77
3.2 El cambio y la organización	92
3.3 Cambio en los elementos de la organización	96
3.4 Resistencia al cambio	105
3.5 Cómo vencer la resistencia al cambio	109

### **CAPÍTULO 4. TEORÍA DE SISTEMAS COMO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ACCIÓN AL CAMBIO**

4.1 Teoría de sistemas y estrategia	119
4.2 Estrategia	125
4.2.1 Consideraciones metodológicas para la aplicación de una estrategia.	127
4.3 La acción comunicativa en un nivel estratégico	132
4.4 Estrategia para la acción al cambio	137
Conclusiones	158
Bibliografía	165

## INTRODUCCIÓN

---

Durante las últimas décadas, el proceso de cambio que se vive en el ámbito mundial ha generado una dinámica cada vez más acelerada, donde el futuro se vuelve más incierto y la palabra “cambio” trae consigo una carga negativa que refiere al riesgo, peligro y temor.

Sin embargo, el cambio no es algo nuevo pues siempre ha existido en la vida misma y en la sociedad. Pero las características que ha tomado el cambio en la actualidad si son recientes pues con su rapidez y su carácter totalizador, el entorno y las condiciones en las que operan las organizaciones, se torna cada vez más cambiante, complejo e incierto.

Ante ello, la estabilidad y funcionamiento al que en tiempos pasados estaban acostumbradas las organizaciones, ha evolucionado de manera gradual para poner en primer plano estados de cambio que exigen, por una parte, una nueva mentalidad en quienes se encargan de dirigir y guiar el rumbo de las organizaciones y por la otra; una adecuación de los comportamientos conductuales por parte de quienes las integran.

Lo anterior conduce a pensar que es necesario asumir nuevas posturas basadas en la flexibilidad, orientación al cliente, participación, innovación, responsabilidad social y una elevada capacidad de adaptación para responder de la manera eficaz y eficiente a dichos cambios.

Es por esta razón, que en la teoría y práctica organizacional y administrativa, se buscan nuevas formas que vayan más allá de los patrones administrativos tradicionales con el fin de ajustar, reorientar, adoptar o bien cambiar la cultura organizacional: los valores y creencias que dan origen al comportamiento del personal que integra a la organización.

Llevar a cabo un cambio, no es una tarea fácil, ni en el mismo ámbito personal pero si no hay cambio no hay crecimiento y lo mismo sucede a las organizaciones que a semejanza de un sistema vivo: nacen, cumplen un ciclo de crecimiento, desarrollo y finalmente mueren o desaparecen. Hoy en día el ambiente en el cual actúan las lleva a enfrentar una lucha constante por mantenerse en un estado activo, competitivo y de crecimiento ya que de ello depende su supervivencia, en consecuencia, es de gran importancia que cada una de ellas cuente con una estrategia efectiva de dirección y acción para asumir los cambios que se les presentan.

La primer pregunta que surge ante ello, y debido a que la propia naturaleza de una organización implica la tendencia a la resistencia por razones estructurales y culturales, es: ¿cómo ayudar a quienes están a cargo de una organización y a quienes la conforman a enfrentar de manera óptima esos cambios?

Será en el presente trabajo donde se le de una respuesta a este hecho, teniendo como principal objetivo, definir una estrategia comunicacional para orientar la acción al cambio.



Así mismo, se define el papel que juega un comunicador organizacional como agente de cambio para ayudar a la organización a orientar la acción al cambio, lo cual resulta ser, como ya ha sido mencionado, una de las necesidades a las que se enfrenta todo sistema organizacional como parte de su ciclo de vida.

La suposición de la que se parte es: debido a que la organización, puede ser entendida como un sistema organizacional abierto de acuerdo a las características que posee, el comunicador organizacional o también llamado agente de cambio, puede llevar a cabo una estrategia comunicacional que esté orientada a lograr la integración, el compromiso y la coordinación de las acciones entre las personas que forman parte del sistema organizacional en función del objetivo primordial: el cambio organizacional.

El término de cambio se aplica a experiencias que afectan no sólo a la organización como un todo, sino también, de manera particular a los individuos que la integran.

Si bien los acontecimientos políticos, económicos, sociales y culturales son los que de alguna forma determinan el contexto que influye a la organización demandando que ésta responda a nuevas situaciones, no será sino a través de las personas que forman parte del sistema organizacional, como la producción e implantación del cambio se llevará a cabo ya que son ellos quienes hacen funcionar todo ese complejo organizacional.

El factor humano es por tanto lo más importante y son ellos quien principalmente sufren los cambios, con respecto a la orientación, propósitos y motivaciones que los rigen y los hacen sentirse parte del sistema organizacional.

Facilitar el cambio entonces, implica apoyar a las personas para que primero lo visualicen, lo internalicen y posteriormente se involucren con respecto a logro de los objetivos.

Con base en lo anterior, como ya se ha mencionado, el objetivo primordial de este trabajo es facilitar el cambio a través de una estrategia comunicacional. Para tal motivo se requerirá seguir una metodología misma que se ve reflejada a lo largo de cuatro capítulos cuyo contenido es el siguiente.

En el **primer capítulo** se habla como punto de partida y fundamento teórico de la Teoría General de Sistemas. Si bien, ésta surge a partir del trabajo hecho por el biólogo Ludwin Von Bertalanffy, posterior su aplicación se extiende a diversas áreas de estudio. En este trabajo se le da prioridad al ámbito estructural-funcional donde se aplican conceptos de autores como Niklas Luhmann, Katz y Khan y de los chilrenos Humberto Maturana y Francisco Varela, para estudiar a la organización como un sistema.

Siguiendo dicho orden de ideas, se desprende una categoría de análisis en la que se destacan conceptos tales como: sistema, entrada, procesamiento, salidas retroalimentación, entorno subsistemas, estructura, límites, clausura, autopoiesis, atributos, homeostasis y entropía, permeabilidad, integración e interdependencia, centralización y descentralización, adaptabilidad, estabilidad y armonía.

Todos estos conceptos permitirán al agente de cambio, contar con un esquema de análisis a fin de comprender no sólo la dinámica interna y externa del sistema organizacional, sino también las interacciones que en él se llevan a cabo.

Con este estudio, por tanto, se proporciona una perspectiva general y coherente que ayude a entender cómo funcionan los sistemas y en especial el sistema organización, que resulta ser parte del objeto de estudio.

Posteriormente, en el **capítulo dos**, una vez que se han definido los conceptos que hacen posible comprender a la organización como un sistema abierto, constituido primordialmente por personas que le dan vida. Se hace evidente que las personas tienen que desarrollar toda una serie de actividades básicas que permitan que los procesos sociales que se dan dentro de un grupo se optimicen y faciliten la consecución de objetivos. Es aquí, donde la comunicación es pensada como el elemento principal de integración capaz de encausar no sólo los fines de la organización, sino también los de las personas que la integran.

Así, se determina a la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, lo cual plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social; entre ellos, destacan la capacidad para compartir información, para expresar abiertamente las ideas, opiniones e incluso sentimientos, para obtener retroalimentación, para saber escuchar y para ejercitar la crítica constructiva porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que será a través de ella como las personas

logren el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento, desarrollo y cambio de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y quienes la integran le encuentran sentido a ser parte de ella.

Es por esto que todo sistema organizacional debe priorizar dentro de su estructura organizacional una forma de dinamizar los procesos que le dan vida al sistema organizacional y a su vez la proyectan hacia su entorno.

En este sentido, se habla también de la comunicación organizacional entendida como una disciplina que está orientada a lograr una integración coherente y armoniosa entre los subsistemas (diferentes partes que conforman a la organización) a fin de mantener un entendimiento entre los miembros de la organización y, entre la organización y su medio.

Se analizan de esta forma, las diversas redes y flujos como pueden ser orientados los mensajes a fin de llevar a cabo una gestión que permita ver reflejada la integración en el marco ideológico compartido, es decir, en los valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etcétera asumidos de tal forma que llegado el momento de cambio, se comprenda y se logre un compromiso real.

Así mismo en este segundo capítulo se destaca un hecho indiscutible: de qué otra manera se podrían entonces interpretar comportamientos, plantear objetivos en un esfuerzo conjunto, evaluar y planificar estrategias que movilicen el cambio, si no es a través de una comunicación motivada y eficaz.

La importancia de llevar a cabo una gestión de la comunicación, radica en el hecho de que, en la mayoría de los casos, las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber cómo actuar o por no querer arriesgarse a cambiar. Debido a que lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es sujetándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. El cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos y sus necesidades.

El **capítulo tres**, está destinado ya, de manera más específica, a explicar lo que es el cambio organizacional, pensándolo desde el enfoque sistémico. De esta forma, se destaca una definición general para entenderlo como parte del ciclo de vida de cualquier sistema organizacional.

Se define también, con base en el modelo de Kurt Lewin, que el proceso de cambio, prácticamente abarca tres etapas: descristalización, movimiento y recristalización.

En cada una de ellas se exponen los diferentes procesos psicológicos y sociales que se llegan a presentar como fuerzas motrices o impulsoras, es decir, como fuerzas que motivan o impulsan el cambio, o como fuerzas que lo restringen o limitan respectivamente.

Continuando con el marco teórico, también se habla de la presencia del cambio en cada uno de los subsistemas que son parte de la organización, entendida ésta como sistema: la estructura, los sistemas, la cultura, el *managment* o modo de dirección y la estrategia.

Finalmente el **capítulo cuatro**, se refiere en específico a la aplicación de la teoría de sistemas como estrategia comunicacional para orientar la acción al cambio. La teoría de sistemas se ve a lo largo de este trabajo, no sólo con el fin de hacer un estudio sistemático de las relaciones que se establecen entre los distintos elementos que constituyen a un sistema organizacional, sino también, para identificar los efectos consecuentes de dicha interacción.

Con base en ello, se puede decir que el entendimiento y la funcionalidad de un sistema tan complejo como lo es la organización, es comprensible sólo a partir de las interdependencias e interrelaciones que constituyen al todo organizado y estructurado, cuyo fin último es alcanzar un objetivo en común, en este caso: la acción al cambio.

Entonces, cualquier organización que pretenda llevar a cabo un cambio, puede llegar a conseguirlo, sólo si las estrategias corresponden a la realidad en la que se encuentra la organización y además se consigue la participación y confianza de aquellos quienes la conforman.

Cabe destacar que la circunstancias y la realidad a la que cada una de las organizaciones se enfrenta influye de manera determinante, es por ello que no se hace referencia a un caso específico pues el fin es mostrar un enfoque que permita al agente de cambio relacionar y gestionar los factores claves para producir y mantener el cambio organizacional.

## **CAPÍTULO 1 TEORÍA DE SISTEMAS**

### **1.1 FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA TEORÍA DE SISTEMAS**

A lo largo de éste capítulo se hablará del fundamento teórico, características y aportaciones de la Teoría General de Sistemas ya que de ello depende la forma cómo se entienda y apliquen los puntos de dicha teoría al ámbito de la organización, concebida ésta, como un sistema abierto y expuesto al cambio organizacional.

El principal hecho al cual es necesario remitirse, es el origen de la Teoría General de Sistemas. La base teórica sobre la cual parte el pensamiento sistémico es muy antigua, sin embargo, fue sólo hasta mediados del siglo XX cuando el pensamiento sistémico se desprende de la filosofía. Naciendo entonces, no como una disciplina autónoma, sino como una recopilación de varias disciplinas “(...) al interior de la biología con Ludwig Von Bertalanffy, de la antropología social con Alfred Reginald Radcliffe-Brown y Bronislaw Malinowsky y de la sociología con Talcott Parsons y posteriormente Niklas Luhmann)” .<sup>1</sup>

El aspecto dominante en esta corriente de pensamiento sistémico es el funcionalismo; en términos generales puede definirse al funcionalismo es el estudio de la diferenciación y la interdependencia.

---

<sup>1</sup> Revista Meta política. Luis Vergara. Pasado y presente de la teoría de sistemas. Vol. 5/Num.20/ Pág.117.



“En el funcionalismo se considera que hay agregados sociales (que pueden consistir en individuos, familias, estructuras de parentesco, aldeas o estructuras analíticas) que incluyen unidades diferenciadas, las cuales son interdependientes, es decir, son agregados que incluyen dentro de sí mismos, otras unidades como subconjuntos”.<sup>2</sup> Autores como Durkheim, Alfred Reginald Radcliffe-Brown, Bronislaw Malinowski y Talcott Parsons estructuraron sus explicaciones con respecto al funcionalismo fue principalmente el biólogo Von Bertalanffy a quien se le reconoció como el padre fundador de la corriente del pensamiento sistémico y no fue sino hasta finales de los años sesenta cuando dio a conocer un texto que posteriormente se consideró la piedra angular en varias disciplinas.

Von Bertalanffy en su libro *Teoría General de Sistemas*<sup>3</sup> intentó sintetizar el pensamiento y las experiencias que se habían conformado desde distintas vertientes. Se puede decir que las principales características de aquellos principios se resumen de la siguiente forma:

- En el área científica se vislumbra un movimiento que se generaliza hacia la integración de los distintos dominios del saber.
- Se expresa un cambio ante la perspectiva de la realidad, es decir, se pasa de una conceptualización del mundo como caos, al mundo como organización.

---

<sup>2</sup> Moore, Wilbert. *Funcionalismo en historia del análisis sociológico*. 1ª ed. Argentina, 1988, Pág.36.

<sup>3</sup> Ludwwig, Von Bertalanffy. *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Ciencia y Tecnología. México, 1993, Págs. 311.

- El sentido de la unidad, se anuncia por el paralelismo formal de recientes descubrimientos en distintas áreas del saber, aunado a ello, la cibernética.
- Donde quiera que se mire se encontrarán sistemas.
- Las analogías y semejanzas son el vínculo de conexión, sin dejar por ello de considerar sus particularidades.
- Con el avance tecnológico y social surge la necesidad de pensar desde concepciones interdisciplinarias y sistémicas.

El fin de la Teoría General de los Sistemas no era buscar analogías entre las ciencias o imponer soluciones prácticas, sino tratar de evitar la superficialidad científica produciendo formulaciones conceptuales que sirvieran para crear condiciones de aplicación que hasta ese momento no se habían dado. Es por ello que se toman como instrumentos, modelos utilizables y transferibles toda vez que dicha extrapolación hiciera posible la integración de diversas disciplinas. A partir de ese momento es cuando se habla y se piensa en términos de multidisciplinariedad.

Fue también con Von Bertalanffy donde la cuestión de relación entre el todo y las partes da paso al estudio y reflexión del concepto de sistema abierto y en contraparte el sistema cerrado. Al iniciar los ochenta, el concepto de sistema abierto fue sustituido por el de sistema autorreferencial. “Este nuevo desplazamiento fue operado por la aparición de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, quien(...) se apoyó, entre otras cosas, en el concepto del sistema autopoietico propuesto diez años antes por los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Revista Meta política. Luis Vergara. Op.cit. Pág.119.

A partir de todo lo expuesto anteriormente, se constituyó una lógica para analizar, explicar y resolver los problemas de estructuración organizacional y administrativo (lo cual resulta ser en punto de interés en el presente trabajo).

De esta forma es como la Teoría General de Sistemas permitió describir a las organizaciones como entidades complejas que responden a determinados comportamientos y disponen de mecanismos de control y adaptación al medio.

Ahora bien, el punto central al cual se hará referencia a continuación, es la aplicación que hace Niklas Luhmann al estudio de los sistemas desde un punto de vista social y funcionalista. Ignacio Izuzquiza se refiere a ello al decir que: “(...) Hay un espectro teórico que ...adquiere un relevante carácter instrumental en la obra de Luhmann: se trata de la teoría funcionalista...desde la perspectiva funcionalista, Luhmann adopta la teoría de sistemas, la teoría de la comunicación y la teoría de la evolución... el funcionalismo posee un rango particular en la obra de Luhmann, y adquiere el carácter de un relevante instrumento conceptual.”<sup>5</sup>

Haciendo referencia de manera breve a la formación de Nicklas Luhmann, se puede mencionar que se destacó originalmente como Jurista y con el tiempo se convirtió en sociólogo, de tal forma que, a partir de dicha experiencia, comienza a desarrollar su Teoría de la Sociedad.

---

<sup>5</sup> Izuzquiza, Ignacio. *La sociedad sin hombres*, 1ª ed; España, Anthropos, 1990. Pág. 97.

Sin duda las aportaciones teóricas hechas por Lumann se enfrentan a cuestionamientos, críticas y polémicas que propician un enfrentamiento entre seguidores y opositores. Sin embargo, Luhmann busca en otras disciplinas conceptos y herramientas no limitándose así al área en la que se enfocó a lo largo de sus estudios. *“(...) Luhmann no tiene reparo alguno en asomarse a cuanto de interés pueda encontrarse en ámbitos diferentes a la sociología y elabora una teoría que se aparta, en muchas ocasiones, de los cánones admitidos por la propia sociología académica”.*<sup>6</sup>

De acuerdo con los fines perseguidos en este trabajo y para no entrar en otro tipo de discusiones, tan sólo se hará referencia a los conceptos aplicables al estudio de una estructura organizativa en la cual los seres humanos encuentran la consecución de sus metas: la organización. Vista ésta como un sistema social y organizacional constituido por subsistemas que se encuentran conectados o interrelaciones entre sí mediante relaciones, procedimientos, acciones, comunicaciones e información, no sólo a nivel interno, sino también externo, es decir, con el medio que le rodea.

En el momento mismo en que se hace referencia a un sistema, también se está afirmando la parte complementaria, esto es, el **entorno**. Hay entonces una simultaneidad implícita entre una y otra.

---

<sup>6</sup> Izuzquiza, Ignacio. *Sociedad y Sistema: La ambición de la Teoría*. Editorial Piados. España, 1997. Pág. 15.

La idea anterior conlleva a pensar que ningún sistema es autosuficiente por lo tanto, todo sistema social importa energía de su medio ambiente o entorno y de los demás sistemas con quien mantiene relaciones para poder llevar a cabo su procesamiento interno y a la vez, el sistema aportar un resultado de ello al entorno.

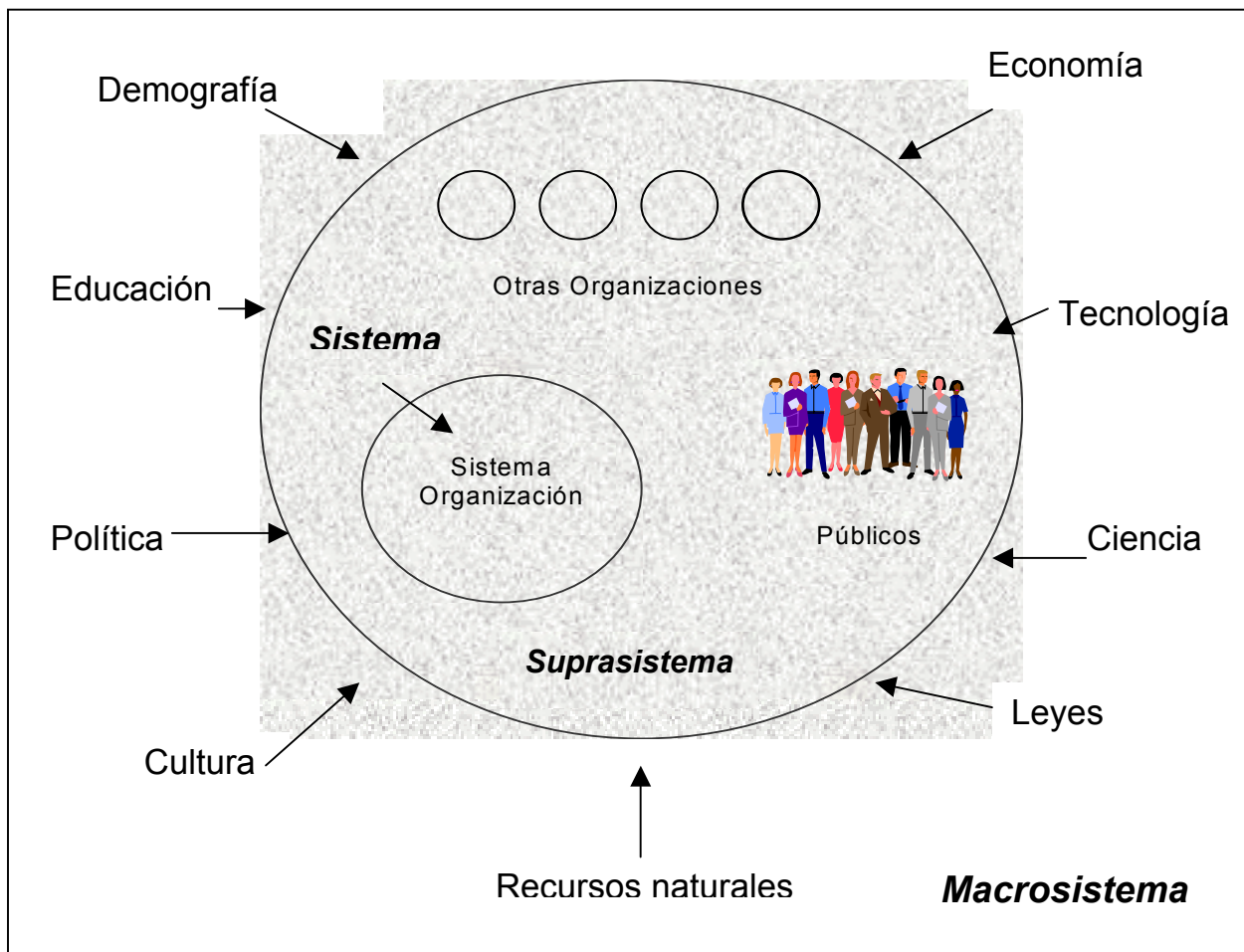
A la energía que el sistema importa del medio se le llama *entrada o insumo* que será transformada por el sistema en algún tipo de producto. Este producto será enviado al entorno y se generará así un ciclo de actividad entre sistema-entorno. En consecuencia, sistema y entorno son dos conceptos que se mencionarán constantemente y que se explican en el siguiente punto.

Con lo anterior, se puede decir que la Teoría de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

**1. Los sistemas existen dentro de otros sistemas.** Esta idea se refiere al hecho de que, a la vez que un sistema se piensa de forma interdependiente, también forma y se encuentra incluido dentro de otro sistema mayor.

Trasladando esto al ejemplo mismo del ser humano y partiendo de lo más mínimo a lo más complejo se puede decir que: las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas diferentes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

Si se habla de un **sistema** específico como es el caso del sistema organización o empresa, entonces es válido considerar que ésta forma parte de un sistema mayor o **suprasistema** que es su ambiente inmediato en el que opera e interactúa con otras organizaciones de manera directa. De la misma forma el suprasistema está inserto en un **macrosistema**, que representa el entorno general en el que vive la organización.

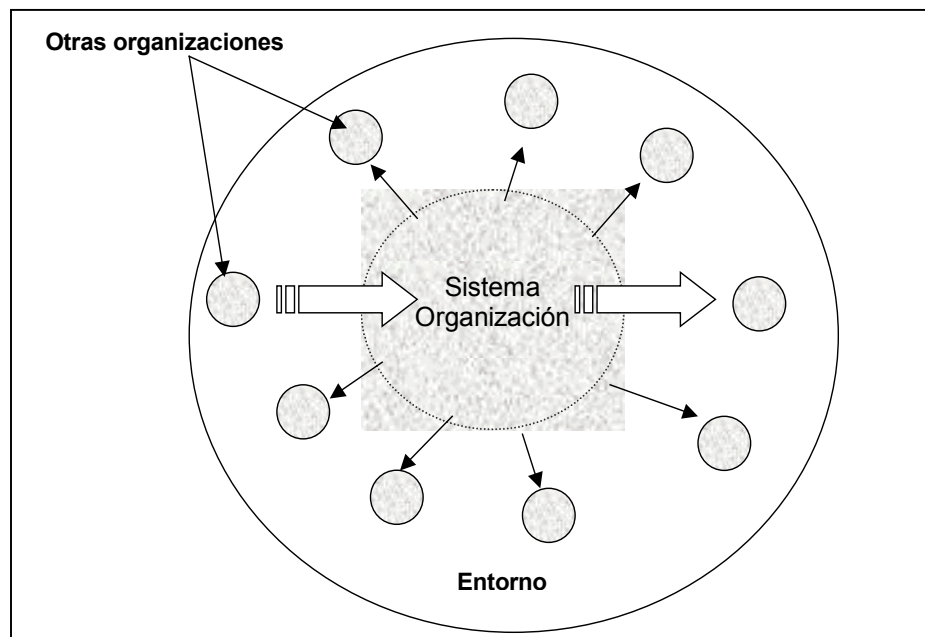


*Sistema, suprasistema y macrosistema*

**2. Los sistemas son abiertos.** Esto es consecuente con la premisa anterior. Por tanto cada sistema que se examine, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos.

Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente y con otros sistemas. Cuando deja de haber este intercambio, el sistema tiende a desintegrarse debido a que está perdiendo sus fuentes de energía.

Por ejemplo, si una organización no obtiene los recursos (técnicos, materiales y humanos) suficientes para llevar a cabo sus procesos de transformación, difícilmente podría funcionar y ofrece un servicio o producto al público.



*Sistema abierto*

**3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.** Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones. Así cualquier sistema conformado para alcanzar una función determinada, debe contar con cierta estructura que le permita actuar en función de ella.

En el caso de una organización que se compone de la combinación entre recursos humanos y materiales para la consecución de un fin, su estructura necesariamente debe contemplar un esquema de interrelaciones y dependencias que garanticen el cumplimiento de sus objetivos.

Contempla entonces, la definición de actividades necesarias, disposición de recursos, medios y tecnologías, fijación de puestos de trabajo y áreas y, el personal necesario en cuanto a cantidad, experiencia y conocimientos.

Considerando estas tres premisas como punto de partida, a continuación se revisará cuáles son las categorías de análisis correspondientes a los sistemas ya que a partir de ellas es como se logrará un entendimiento global y a la vez particular de todo aquello que forma parte y permite funcionar a un sistema.



## 1.2 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS

Las características distintivas de la Teoría de Sistemas de acuerdo a los conceptos empleados por Bertalanffy en su libro “Teoría General de los Sistemas”,<sup>7</sup> y por Luhmann en “Sociedad y Sistemas”<sup>8</sup> son las siguientes:

### **SISTEMA**

Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes que mantienen relaciones entre sí en un determinado tiempo y espacio para formar un todo unitario y complejo. Todas aquellas operaciones que no son correspondientes al sistema ocurren en el entorno.

El sistema lleva a cabo una diferenciación funcional, esto es, realiza una función específica que cualquier otro sistema no puede hacer.\*

Una organización como sistema, por ejemplo, mantiene interacción entre sus distintos componentes que pueden ser, unidades, grupos de trabajo o departamentos.

---

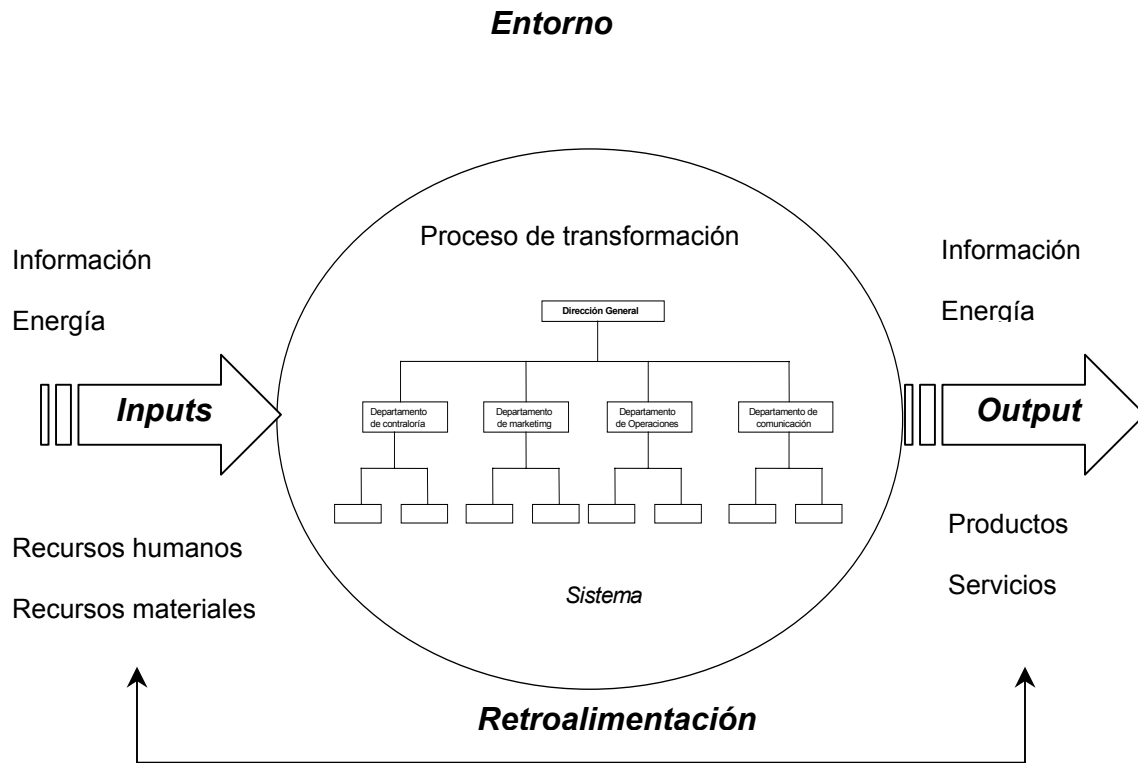
<sup>7</sup> Ludwwig Von Bertalanffy. Op. Cit. 311.

<sup>8</sup> Izuzquiza, Ignacio. Op. Cit. Págs. 11-120.

\* Cabe aclarar que las partes que componen al sistema no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien, al funcional. De este modo las partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos de transformación, salidas, retroalimentación y medio.

Para Luhmann, el sistema puede concebirse a partir de la diferencia con respecto a su entorno y “solo puede entenderse como tal desde esa diferencia .”<sup>9</sup>

El siguiente esquema representa la relación existente entre cada uno de los factores que intervienen en las funciones realizadas por el sistema.



## ENTRADA

La entrada o insumo (*input*) es la fuerza de arranque o los ingresos del sistema tomados del medio ambiente.

<sup>9</sup> Izuzquiza Ignacio. *Op. Cit.* Pág. 18.

Estos recursos son los que hacen posible el funcionamiento y pueden ser recursos materiales, recursos humanos, técnicos o información.

## **PROCESO**

Todas aquellas tareas y funciones que tienen lugar dentro de un sistema, se llevan a cabo gracias a un proceso que las facilita. Un proceso es una acción o sucesión de acciones continuas que se realizan de forma definida, para el cumplimiento de un resultado. Esto es, un mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados; dichos resultados pueden ser productos, servicios o información.

## **SALIDAS**

Las salidas (*outputs*) son la finalidad por la cual existe el sistema para satisfacer una demanda del entorno esto representa el resultado que se obtiene después de haber procesado las entradas. De la misma forma que las entradas, las salidas pueden adoptar la forma de productos, servicios o información.

Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

## **RETROALIMENTACIÓN**

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.

La retroalimentación es toda la información que el sistema ponga en el medio para que posteriormente ésta regrese a él, cargada de nuevos datos que le permitirán tener una guía con respecto a la dirección a tomar.

## **ENTORNO**

Es todo lo que no forma parte del sistema, pero que de alguna u otra forma mantiene una constante interacción con él ya que el sistema recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.

La supervivencia de un sistema depende de el grado de aceptación por parte de los interesados, su capacidad de adaptación, cambio y respuesta a las exigencias y demandas del entorno (ambiente externo). Aunque el entorno puede ser un recurso para el sistema, también puede representar una amenaza.

## **SUBSISTEMAS**

Los subsistemas son parte de los elementos del sistema, cada uno de ellos es autorreferente y cerrado en su tipo de operación.

Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición) ya que conforman un todo en si mismos y éstos a su vez provienen de un rango inferior al del sistema que componen. Es decir, los subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor, el cual se denomina **macrosistema**.

## **ESTRUCTURA**

Son todos los componentes que conforman a un sistema determinado, así como las relaciones que se mantienen entre ellos.

La estructura depende de la lógica de un proceso. Dicho proceso inicia con la definición de actividades necesarias para la consecución de un objetivo, después sigue la disposición de recursos, medios y tecnología, continúa con la fijación de puestos y distinción de unidades y, finalmente concreta el personal requerido.

## **LIMITES**

El concepto de límite “no se puede pensar sin un «fuera»; supone ... la realidad de un más allá ... Se acepta, por lo general, que tiene la doble función de separación y unión de sistema y entorno.”<sup>10</sup>

El límite debe ser pensado no con una carga conceptual de lo físico, sino de sentido, puesto que son un criterio de selección en un sin fin de posibilidades dentro de las cuales el sistema puede elegir para llevar a cabo su operación.

Valiéndose de los límites, los sistemas pueden abrirse y cerrarse para separar las interdependencias entre sistema / entorno.

---

<sup>10</sup> Izuzquiza, Ignacio. *op. cit.* Pág. 78.

## **CLAUSURA**

Niklas Luhmann menciona que un sistema que es autorreferente, es decir, que está encerrado en si mismo, sin contar con nada externo, se encuentra en un estado de clausura que lo lleva a realizar operaciones que sólo pueden existir dentro de él dependiendo de su propia organización.

Cabe aclarar que cuando se hace referencia a un sistema operacionalmente cerrado, no se quiere decir que ya no exista relación entre sistema y entorno, simplemente cuando el sistema se relacione con el entorno, no lo va a hacer mediante sus operaciones sino mediante acoplamientos estructurales.

## **AUTOPOIESIS**

El término autopoiesis se refiere al hecho de que hay una reproducción de las operaciones elementales del sistema. Por tanto, un sistema es capaz de crear su propia estructura así como los elementos de los que se compone.

## **RELACIONES**

Las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo.

## **ATRIBUTOS**

Los atributos de los sistemas, definen al sistema tal como es conocido u observado. Los atributos pueden ser definidores o concomitantes: los atributos definidores son aquellos sin los cuales una entidad no sería designada o definida como tal; los

atributos concomitantes en cambio son aquellos que cuya presencia o ausencia no establece ninguna diferencia con respecto al uso del término que describe la unidad.

## **HOMEOSTASIS**

La **homeostasis** es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.

## **ENTROPÍA**

La **entropía** de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico es por ello que deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente para evitar su desaparición a través del tiempo.

En un sistema cerrado la entropía siempre debe ser positiva. Sin embargo en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducida o mejor aun transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos. Esto es posible porque en los sistemas abiertos los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo.

Así mismo, los sistemas vivientes se mantienen en un estado estable y pueden evitar el incremento de la entropía y aun desarrollarse hacia estados de orden y de organización creciente.

## **PERMEABILIDAD**

La permeabilidad de un sistema mide la interacción que éste recibe del medio, se dice que a mayor o menor permeabilidad del sistema el mismo será más o menos abierto.

Los sistemas que tienen una considerable relación con el medio en el cual se desarrollan, son sistemas altamente permeables; éstos y los de permeabilidad media son los llamados sistemas abiertos. Por el contrario los sistemas de permeabilidad casi nula se denominan sistemas cerrados.

## **INTEGRACIÓN E INDEPENDENCIA**

Se denomina sistema integrado a aquel en el cual su nivel de coherencia interna hace que un cambio producido en cualquiera de sus subsistemas produzca cambios en los demás subsistemas y hasta en el sistema mismo.

Un sistema es independiente cuando un cambio que se produce en él, no afecta a otros sistemas.



## **CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

Un sistema es centralizado cuando tiene un núcleo que comanda a todos los demás y éstos dependen para su activación del primero, ya que por sí solos no son capaces de generar ningún proceso.

Por el contrario los sistemas descentralizados son aquellos donde el núcleo de comando y decisión está formado por varios subsistemas. En dicho caso el sistema no es tan dependiente, sino que puede llegar a contar con subsistemas que actúan de reserva y que sólo se ponen en funcionamiento cuando falla el sistema que debería actuar en dicho caso.

Los sistemas centralizados se controlan más fácilmente que los descentralizados, son más sumisos, requieren menos recursos, pero son más lentos en su adaptación al contexto. Por el contrario los sistemas descentralizados tienen una mayor velocidad de respuesta al medio ambiente pero requieren mayor cantidad de recursos y métodos de coordinación y de control más elaborados y complejos.

## **ADAPTABILIDAD**

Es la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo. Para que un sistema pueda ser adaptable debe tener un fluido intercambio con el medio en el que se desarrolla.

## **ESTABILIDAD**

Un sistema se dice estable cuando puede mantenerse en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información. La estabilidad de los sistemas ocurre mientras los mismos pueden mantener su funcionamiento y trabajen de manera efectiva (mantenibilidad).

## **ARMONÍA**

Es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto. Un sistema altamente armónico es aquel que sufre modificaciones en su estructura, proceso o características en la medida que el medio se lo exige y es estático cuando el medio también lo es.

Las categorías antes mencionadas servirán para analizar un sistema organizacional no sólo como una totalidad, sino también, como la suma de las partes que lo integran para entender el sentido en el que debe estar orientada la acción al cambio.

Pero antes de eso, corresponde ahora, hablar de los tipos de sistemas ya que de acuerdo a las características que cada uno de ellos guarda, se identificará a la organización como perteneciente a uno u otro tipo de sistema. Dicha clasificación, es sumamente importante, ya que será bajo estas consideraciones, como la elaboración de la estrategia para el cambio será estructurada en el capítulo cuatro.

### 1.3 TIPOS DE SISTEMAS

Si se considera a los sistemas de acuerdo a la forma como están constituidos, se puede decir que éstos serán **físicos o abstractos**:

- Son sistemas físicos (hardware): aquellos compuestos por cosas reales como equipos, objetos y maquinaria.
- Son sistemas abstractos (software): aquellos que están compuestos por lo que no se puede tocar, esto es, que sólo existe en el pensamiento como los conceptos, ideas, planes, etcétera.

Si se considera a los sistemas de acuerdo a su naturaleza, éstos pueden ser **abiertos o cerrados**. De acuerdo al tema que se está tratando, tanto el sistema abierto como el sistema cerrado son los más significativos y a los que se hará referencia a continuación.

#### **SISTEMAS CERRADOS**

Un sistema cerrado es aquel que no mantiene relación alguna con el medio que le rodea, es decir, no hay sistemas externos, son herméticos a cualquier influencia, por lo tanto no presenta intercambio con el medio, no reciben ningún recurso externo y no producen algo que pueda ser enviado hacia fuera.

En rigor no existen sistemas cerrados.\* Los sistemas cerrados se movilizan hacia un estado estático de equilibrio que depende de las condiciones iniciales del sistema es por ello que si algo llega a cambiar en sus condiciones iniciales, también su estado final cambiará.

## **SISTEMA ABIERTO**

Los sistemas abiertos son aquellos que mantienen un intercambio de energía y materia con el ambiente que les rodea (entorno); esto lo hacen a través de entradas y salidas. Las entradas, como ya ha sido mencionado, son los ingresos o la fuerza de arranque del sistema, y las salidas son los resultados que se obtienen después de procesar aquellas estradas. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos.

Debido al constante intercambio con el entorno, los sistemas abiertos tienden a ser adaptativos para sobrevivir. De tal forma que su misma estructura debe de ser óptima para que el conjunto de elementos del sistema se organice, aproximándose así a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

---

\* Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como por ejemplo, las máquinas.

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización.

El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos enfoques por ejemplo: en el ámbito de individuo, de grupo, de organización y de sociedad.

Bertalanffy, en su ensayo “La Teoría de sistemas abiertos en física y biología”<sup>11</sup> toma a la Teoría de Sistemas como un movimiento científico en donde los principales conceptos son:

1. “El estado característico de los organismos es el de un sistema abierto”<sup>12</sup>: se considera como sistema abierto debido al intercambio de material que éste tiene con su medio ambiente y, es precisamente a través de esas entradas y salidas de materiales, como se llegan a producir cambios de componentes. Las concepciones acerca del equilibrio de un organismo, dan lugar a la idea de un estado constante.
2. “El concepto de un sistema abierto que se mantiene por sí mismo en un estado constante, representa una diferencia con los conceptos de la física clásica, que principalmente consideró sistema cerrado.

---

<sup>11</sup> Lillienfeld, Robert *Teoría de Sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales*. México 1984. Edit. Trillas. Pág. 33

<sup>12</sup> Idem. Pág.33

De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, un sistema cerrado finalmente debe lograr un estado de equilibrio con un máximo de entropía y un mínimo de energía libre. Pero bajo ciertas condiciones, un sistema abierto puede mantenerse en un estado constante.

3. Las matemáticas correspondientes a la descripción del estado constante, pueden desarrollarse basándose en la naturaleza de las reacciones químicas que ocurren dentro del sistema, algunas de las cuales pueden ser reversibles.
4. En un sistema cerrado el estado final se determina con base en sus condiciones iniciales. Un cambio en las condiciones iniciales produce un cambio en las condiciones finales<sup>13</sup>.

Bertalanffy se interesó principalmente por los sistemas de circuito abierto, en dicho caso, se refiere a los organismos vivos, que se mantienen constantemente en el mismo estado (autorregulación), a pesar de la materia y energía que los integran y renueva constantemente (equilibrio dinámico u homeostasis).<sup>14</sup>

El organismo humano, por ejemplo, no puede ser considerado una simple aglomeración de elementos separados, sino un sistema definido que posee integridad y organización. Así, el sistema abierto, como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

---

<sup>13</sup> Lillienfeld, Robert . Op cit. Pág. 39.

<sup>14</sup> Ludwwig von Bertalanffy. Op. cit. Pág.56.

Como ya se ha visto, el modelo de sistema abierto se presenta siempre como un complejo de elementos en interacción e intercambio continuo con el ambiente.

Si bien la categoría más importante de los sistemas abiertos está representada por sistemas vivos, gran cantidad de autores hoy en día, hacen analogías entre las organizaciones o empresas y los organismos vivos, destacando que las primeras crecen o se desarrollan gracias a las partes que la integran, así mismo, ingieren cosas y las procesan en productos o servicios. Más adelante se hablará de la organización y las partes que la integran, así como a sus características en cuanto a sistema abierto.

### **1.3.1 Diferencias entre sistema abierto y sistema cerrado**

Existen diferencias fundamentales entre los sistemas abiertos (sistemas biológicos y sociales: la célula, la planta, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (sistemas físicos: las máquinas), las principales son las siguientes.

1. Todo sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente. Dual en el sentido de que lo influencia y es influenciado por él; actúa pues a un tiempo, como variable independiente y como variable dependiente del ambiente. El sistema cerrado no interactúa con el ambiente.
2. Un sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta auto-reproducción, naturalmente, bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esa capacidad. Por lo tanto, el

sistema abierto tiene reversibilidad, al contrario, el estado actual y futuro o final del sistema cerrado será siempre su estado original o inicial.

3. Todo sistema abierto está en constante competencia con otros sistemas, lo que no ocurre con el sistema cerrado.

Los puntos anteriormente mencionados, resumen las principales diferencias entre los Sistemas vivos y los organizados. En el siguiente cuadro se hacen explícitas dichas diferencias.

Diferencias entre sistemas abiertos y sistemas cerrados.

<b>Sistemas vivos (organismos)</b>	<b>Sistemas organizados (organizaciones)</b>
Nacen, heredan sus rasgos estructurales.	Son organizados, adquieren su estructura por etapas.
Mueren, su tiempo de vida es limitado.	Pueden ser reorganizados, teóricamente tienen una vida ilimitada, pueden ser revividos.
Tienen un ciclo de vida predeterminado.	No tienen un ciclo de vida definido.
Son concretos – el sistema puede ser descrito en términos físicos y químicos.	Son abstractos – el sistema puede ser descrito en términos psicológicos y sociológicos.
Son complejos – parasitismo y simbiosis son excepcionales.	Son incompletos – dependen de cooperación con otras organizaciones – sus partes componentes son siempre intercambiables y generalmente distribuibles.
La enfermedad es definida como un disturbio en el proceso vital.	Problema es definido como un desvío en las normas sociales.

- Fuente: Revista electrónica Gestipolis.com



Ahora bien, si se hiciera una comparación entre un ser vivo y una organización con base en lo anterior, fácilmente se podría resaltar que ambos comparten una estrecha relación entre sí y comportamientos tales como: ingestión, procesamiento, reacciones, una forma de provisión, regeneración y organización.

- ✓ **Ingestión:** las empresas hacen o compran materiales para procesarlos de alguna manera.
- ✓ **Procesamiento:** en el animal la comida es ingerida y procesada por el organismo y transformada en energía y en provisión de células orgánicas.
- ✓ **Reacción al ambiente:** El animal reacciona a los cambios ambientales, y para sobrevivir, debe adaptarse a esos cambios ajustándose, debe huir, o si no debe atacar.
- ✓ **Aprovisionamiento:** Las diversas partes del organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, exactamente como el sistema sanguíneo abastece de alimento a las partes del cuerpo humano.
- ✓ **Regeneración:** las partes del organismo vivo pierden su eficiencia, se enferman o mueren, por una serie de causas, y deben ser regeneradas para mantener la supervivencia del conjunto.
- ✓ **Organización:** la organización de las cinco antes mencionadas, es una función que requiere un adecuado sistema de comunicaciones para el control y la toma de decisiones.

Con respecto a lo anterior y destacando la idea de que una organización puede ser vista y estudiada como sistema abierto que cumple funciones como las anteriormente expuestas. En el siguiente punto, se definirá entonces, cómo es que se concibe una organización y cómo es que interfiere cada una de las funciones que dentro de ella ocurren para ser considerada como un sistema abierto.

#### **1.4 LA ORGANIZACIÓN**

Si se piensa detenidamente cómo es que transcurre la vida de un ser humano en la actualidad, se puede llegar a la conclusión de que prácticamente cualquier actividad que éste realiza, está determinada o referida por algún tipo de organización, por ejemplo: la familia, la escuela, el trabajo, la religión, etcétera.

El término organización proviene del griego <<*organon*>>, que significa instrumento. Por lo tanto desde el punto de vista etimológico se puede considerar a la organización como un medio para hacer algo.<sup>15</sup>

Al ser las organizaciones un sistema característico de la sociedad moderna, el interés por estudiarlas, radica en el hecho de que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas de la sociedad buscan soluciones específicas a los diversas problemáticas sociales.

---

<sup>15</sup> Bonilla, Carlos. La comunicación función básica de las relaciones públicas. Editorial Trillas, México, 2001, Pág.15.

Niklass Luhman dice al respecto, que las organizaciones constituyen sistemas sociales cuya característica principal es la unión para un objetivo o motivación generalizada. Así, el significado que ésta tiene en el ámbito social como fuerza dominante y plataforma para impulsar los cambios que influyen en las sociedades y en los mismos individuos que la conforman, se basa en el hecho de que este sistema organizacional ofrece un determinado salario a cambio del trabajo, respondiendo de esa forma a las necesidades de las sociedad, según Luhmann gracias a ello es posible crear organizaciones, planificarlas y volverlas a crear.

Dichas posibilidades de creación y recreación traen consigo una necesidad inmediata: conocer plenamente el funcionamiento de una organización, evaluar la situación real en la que se encuentran (tanto internamente como externamente) y propiciar soluciones con respecto a las necesidades que se plantean.

Lo anterior orienta a pensar que ineludiblemente el ser humano, está rodeado de estos modos de ordenamiento (organizaciones) que absorben a los individuos y a través de ellas se cubren ciertas necesidades como: educación, trabajo, capacitación y recreación.

Max Weber define a las organizaciones como “un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y procesos*. Editorial Prentice Hall Internacional. Pág. 5.

Por su parte María Antonietea Rebelli y Celia Ruiz mencionan que “la organización puede ser vista como un sistema virtual constituido de sentidos, como un sistema de relaciones o como sistema de operaciones y procesos de actuación sobre los objetos, sean materiales o simbólicos (...) Los miembros de la organización se relacionan conscientemente no con la organización real, viva sino con una constructor que esta mediado por estructuras de lenguaje, además de otras mediciones histórico culturales.

Este sistema de sentidos compartidos en las organizaciones, permea tanto las relaciones como las acciones, e incluso imprime a los objetos, materiales o simbólicos, sentidos que determinan los modos como los sujetos se relacionan y actúan sobre ellos”.<sup>17</sup>

#### **1.4.1 Características de la organización**

Además de las propiedades que ya han sido mencionadas, las organizaciones se caracterizan, de acuerdo a Etzioni, por:

- a) El conjunto de responsabilidades definidas en función de tareas, poder y comunicaciones previstas conscientemente en la consecución de sus fines.
- b) La existencia de núcleos de poder que guían las capacidades y cuyo rendimiento está sujeto a una revisión constante.

---

<sup>17</sup> Maria Antonieta Rebelli Corella, Celia Ruiz Sandoval. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Plaza y Valdés México, 1998. Pág. 107.

- c) La renovación de sus recursos humanos a través de una política de personal adecuada y transparente.

A los puntos anteriores cabe agregar dos puntos enunciados por Richard Daft:

- d) Estructurada deliberadamente, puesto que para realizar actividades desarrolla una forma jerárquica de dominio y subordinación de las funciones. La división del trabajo y la subordinación facilitan la eficiencia y de ahí se infiere que la estructura es un mecanismo necesario para la dirección y coordinación de los grupos.
- e) Límites perfectamente identificables, esto refiere al hecho de que el límite es lo que identifica lo que queda dentro y fuera de ella. De esta forma, a la vez que se establecen las conexiones correspondientes con el medio externo así también se generan las relaciones internas; ambas relaciones son las que permiten mantener una identidad.

Recurriendo a la explicación que hace Annie Bartolli <sup>18</sup>, los puntos anteriores, pueden concretarse en tres funciones básicas: la acción de organizar, el resultado de dicha acción y el conjunto organizado o bien el grupo constituido con el fin de alcanzar un objetivo.

La misma autora señala las siguientes características o factores de distinción propios de una organización.

---

<sup>18</sup> Bartolli, Annie. *Comunicación y Organización*. Editorial Piados. 1992 Págs.18- 19.

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- Distribución de roles y tareas;
- División de la autoridad y del poder formal;
- Misión permanente o claramente explicación en función de su objetivo;
- Sistema de comunicación y coordinación;
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Entonces, una organización se conforma por personas que al entrar en contacto o interacción, establecen un orden y una estructura, misma que les orienta a asumir ciertos roles.

Cada una de las personas integrantes de la organización tiene sus propios objetivos por lo tanto participa dentro de la organización para alcanzarlos.

Carlos Fernández Collado<sup>19</sup> dice además, que las organizaciones al estar conformadas y coordinadas para alcanzar ciertos objetivos, importan energía (información y materiales) del ambiente, transforman los recursos y como resultado de sus actividades de organización, reintegran al ambiente dichos recursos ya procesados, esto significa que deben cumplir con cinco elementos básicos: el tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.

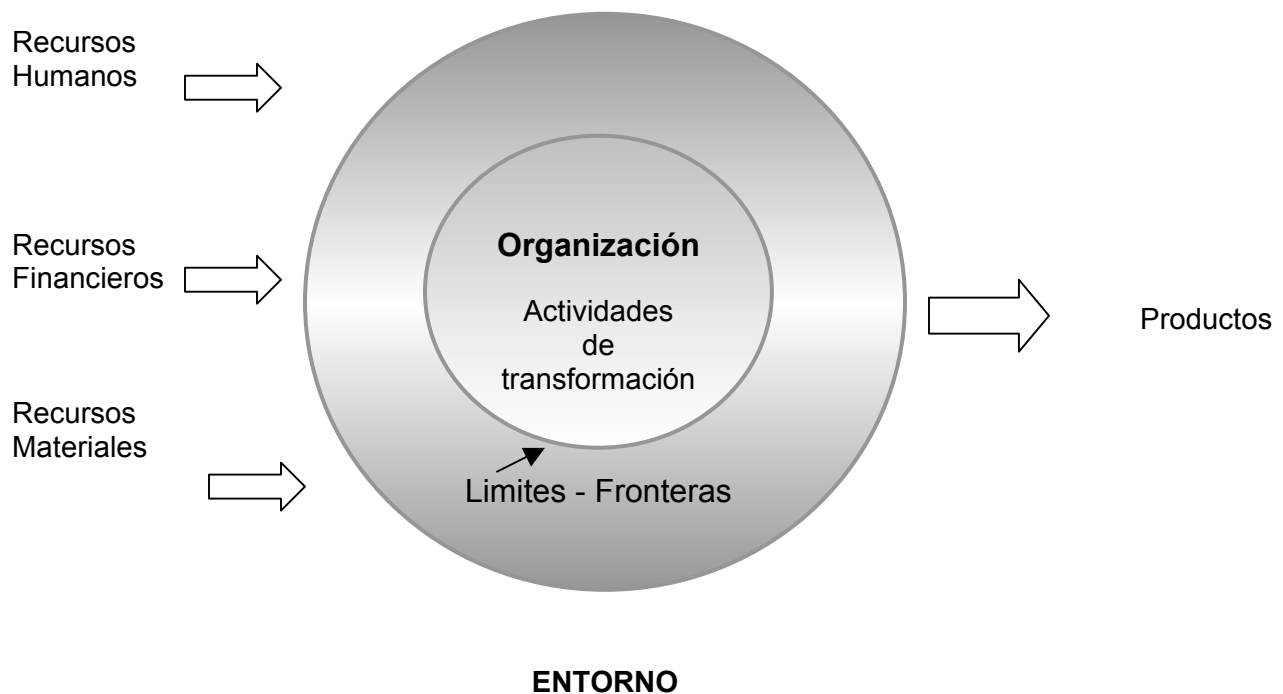
---

<sup>19</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México 1991. Pág. 13.

El tamaño de una organización se determina gracias a los recursos financieros, tecnológicos y humanos. Cabe aclarar que entre más grande sea la organización, más compleja parecerá.

La interdependencia significa la vinculación que existe entre los integrantes de la organización. Los insumos son todos aquellos que se encuentran en el ambiente, y son integrados a la misma; estos insumos son transformados para convertirlos en productos, resultado de las actividades coordinadas de la organización.

Esta última definición es la que mayormente guarda relación con la concepción sistémica y de manera esquemática se puede visualizar de la siguiente forma:



Por lo que respecta a la clasificación de las organizaciones, éstas pueden ser agrupadas de dos formas representativas:

1. Formales e informales
2. Laborales y no laborales

**Las formales e informales:** las primeras poseen un sistema de división de trabajo que da como resultado un tipo de estructura formal debido a que las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado. En este tipo de estructura formal (establecida a partir del organigrama) quedan delimitadas las funciones, la jerarquización, las actividades y responsabilidades así como la dirección de los mecanismos de control.

La organización formal implica por consiguiente, que los integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, que estén dispuestos a actuar y participar con el propósito común.

Como parte de este tipo de organizaciones formales están: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos (ONG).

Las organizaciones **informales** son las que surgen del agrupamiento espontáneo de personas pertenecientes a una organización formal. El comportamiento, al contrario de las organizaciones formales, es espontáneo, la interrelación es voluntaria y hay la posibilidad de elegir a las personas con las que se labora



**Laborales y no laborales:** las organizaciones no laborales pueden ser formales e informales, sus objetivos regularmente se orientan a la búsqueda de beneficios comunes para las personas que las integran, por lo que se asocian principalmente con fines culturales, recreativos, deportivos, religiosos, etcétera.

Las organizaciones **laborales** son de tipo formal en todos sus casos. Están formadas por grupos humanos que se constituyen conscientemente prestando sus servicios con el propósito de alcanzar un objetivo lucrativo.

Las organizaciones laborales de acuerdo a sus fines se pueden clasificar de la siguiente forma:

- ⇒ Públicas: garantizan servicios a grandes grupos de la población, por lo general, el Estado contribuye con capital.
- ⇒ Privadas: a través de sus fines de lucro, se orientan a proporcionar bienes y servicios para la sociedad, enfocan su atención a la optimización de resultados financieros.
- ⇒ Mixtas: desarrollan un lucho controlado por el sector público, se dirigen a la satisfacción de servicios que no son rentables para la iniciativa privada.

Comparando la explicación que se ha dado con respecto a la organización y la descripción del sistema abierto, es posible entonces, considerar a la organización como un tipo de sistema abierto independientemente de la clasificación a la que pertenezca y del tipo de estructura que maneje.

## 1.5 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA ABIERTO

Se sabe que tanto individuos como grupos y organizaciones, tienen ciertas necesidades que deben ser satisfechas ya que como bien se ha referido a lo largo de este capítulo, dependen de un amplio entorno para el propio sustento.

Las organizaciones como sistemas abiertos por tanto, se centran en una serie de puntos clave:

1. **Comportamiento probabilístico:** son sistemas abiertos que se verán siempre afectados por cambios en sus ambientes, a ello se le denomina variables externas. Debido a la amplitud del ambiente y a la ausencia de fronteras podemos decir entonces que en él, operan variables desconocidas e incontroladas.
2. **Parte de un sistema mayor, la sociedad y constituida a la vez de subsistemas, partes menores:** las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son “complejos de elementos colocados en interacción”.<sup>20</sup> Esa interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.
3. **Interdependencia de las partes:** El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Una organización no es un sistema mecánico, en el cual

---

<sup>20</sup> Joseph A. Litter. *Análisis de la organizaciones*. Editorial Noriega Limusa, 1991. Pág. 46.

- una de las partes puede ser cambiada sin un efecto concomitante sobre las otras partes. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
4. **Homeostasis o “estado firme”:** La organización puede alcanzar un “estado firme” <sup>21</sup> cuando se presentan dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso. Dados estos dos requisitos, la tarea la administración se rige por la necesidad de combinar constantemente las capacidades actuales y potenciales de la empresa u organización con los requisitos actuales y potenciales del ambiente o entorno. Sólo de esa manera se puede habilitar la empresa u organización para alcanzar un “estado firme”.
  5. **Fronteras o límites:** Es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y lo que está fuera del sistema. No siempre la frontera de un sistema existe físicamente. Una definición operacional de frontera, por ejemplo, consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información, etc.) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad. Las fronteras son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente.

Las organizaciones representan uno de los sistemas más complejos es por ello que como bien lo menciona Lhumann “ (...) no sólo deben adaptarse a su entorno sino también a su propia complejidad (...). Tienen que desarrollarse dispositivos

---

<sup>21</sup> Joseph A. Litter. Op.cit. Pág. 44.

precisamente para ello, por ejemplo, dispositivos para reducir comportamientos anormales, que sólo son posibles porque existe una estructura básica dominante.”<sup>22</sup>

Cabe destacar que la forma en que operan los sistemas autorreferenciales es de carácter causal de tal forma que a partir de ello sustraen del exterior cierta información que a la vez produce determinados efectos.

Todo esto presupone que el sistema debe ser capaz de percibir lo que pasa en el exterior e interior de la organización para posteriormente diferenciarse.

Garreth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*,<sup>23</sup> dice que éstas son sistemas abiertos que necesitan ser gestionadas cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y ayudarlas a adaptarse a las circunstancias del entorno.

Una organización como sistema abierto no puede olvidarse o desconectarse por completo del entorno que le rodea y de las turbulencias que en el mismo se generan, si no por el contrario, debe responder a todo aquello que ejerce presiones y que pone en cuestión su actividad.

Actualmente muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial. El proceso de apertura y globalización que se vive en el país genera movimientos en el ámbito cultural, demográfico, tecnológico, educativo, legal, social y económico, obligan cada

---

<sup>22</sup> Izuzquiza, Ignacio. *op. cit.* Pág. 13.

<sup>23</sup> Gareth Morgan. *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega. México, 1998. Pág. 38.

vez más a las organizaciones a tener nuevos enfoques que les permitan mantenerse y responder a las circunstancias cambiantes del entorno.

Dado que en el ambiente suceden cambios, consecuentemente las organizaciones se ven afectadas y obligadas a ser coherentes con respecto a ello. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, ya que esto puede poner en juego el futuro y el acoplamiento de la organización con su entorno.

El hecho es que aquellos quienes se encargan de dirigir el rumbo de las organizaciones y quienes se encuentran inmersos en ella, son quienes deben ser cuidadosas y preparar estrategias que les permitan hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno, buscar alternativas para mantener una congruencia y armonía con lo que sucede al interior y al exterior de ellas; en todo este quehacer radica no sólo su transformación sino también, su autoproducción.

Por lo tanto en el siguiente punto se destina a explicar la forma en que las organizaciones pueden entenderse como sistema social autorreferencial.

### **1.5.1 La organización como sistema social autoreferencial**

El punto al que ahora es importante referirse es la lógica de los sistemas en un estado de autoproducción.

Como bien se mencionó en el punto anterior, la organización se ve típicamente como un sistema abierto en constante interacción con su entorno, transformando las entradas (*input*) en salidas (*output*) como principal medio para la creación de las condiciones necesarias para sobrevivir.

De esta forma, los cambios que suceden en el entorno, dice Gareth Morgan, “se ven como retos que se presentan a los cuales la organización debe responder.

Esto indica que toda organización se autoproduce durante el transcurso del antes y el después debiendo para ello, tomar decisiones que no solamente le sirven para actualizar su identidad con respecto a las demás organizaciones, sino también le son útil para autoreproducirse.

Hablar de decisiones consecuentemente obliga a pensar y considerar la importancia que tiene la comunicación y la acción en la autoproducción de la organización. Ambos son dos conceptos sumamente importantes que no dejarán de ser estimados en adelante.

Ahora bien, tomando en cuenta las categorías de análisis de los sistemas; cabe considerar que las decisiones que se toman dentro de una organización son el elemento de autopoiesis en tanto que las reglas de inclusión (lo que pertenece al sistema diferenciado de lo que no forma parte y está en el entorno) son la actualización de la autorreferencia.

Los miembros de la organización son quienes procesaran dichas decisiones de esta forma, las organizaciones reducen su grado de complejidad para que llegado el momento de asumir ciertas decisiones, lo hagan con mayor facilidad y confiabilidad.

Las organizaciones como sistemas sociales autorreferidos existen recursivamente de tal forma que su dinámica tiende a la conservación de su modo de ser en vez de la modificación de su forma. Se encuentran en este sentido, y como característica natural, las constantes resistencias ante situaciones desconocidas (más adelante se abordará este aspecto).

Los chilenos, Humberto Maturana y Francisco Varela, debaten que “todos los sistemas vivos son organizaciones cerradas, sistemas autónomos de interacción que sólo se referencian con ellos mismos. La idea de que los sistemas vivos están abiertos al entorno (...) ofrece una nueva perspectiva para comprender la lógica a través de la cual los sistemas vivos cambian.”<sup>24</sup>

Estos autores, refieren que los sistemas vivos se distinguen por tres características: autonomía, circularidad y auto-referencia; de ello depende la capacidad de auto-crear o auto-conservarse.

Maturana y Varela, han acuñado el término de **autopoiesis** (del griego “poiesis”, capacidad de producir) para referirse a la capacidad de autoproducción a través de un sistema de relaciones cerradas. Con esto, quieren decir que el objetivo final de tales sistemas es su propia organización y su propia identidad.

“Al decir que los sistemas vivos son cerrados y autónomos no quieren dar a entender que estén completamente aislados. La claustración y la autonomía que ellos refieren es organizacional”.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Gareth Morgan. Op. Cit. Pág.224.

<sup>25</sup> Ídem.

Por tanto, para mantener un límite con respecto al entorno y para conservar su identidad, el sistema tiende a cerrarse y únicamente se vincula con el entorno en tanto se oriente a la diferenciación. El vínculo que establece con el entorno es altamente selectivo y sólo hay un contacto mediante una red de autocontacto que el sistema autoproduce y es por medio de esto, como le da sentido a las expectativas recíprocas entre sistema y entorno, dicha relación, trae consigo la necesidad de transformarse y asumir los cambios como parte de su propia naturaleza.

La selectividad está temporalizada y la simetría temporal sistema / entorno involucra la indiferencia y la resistencia respecto al entorno.

Ahora bien, la vinculación con el entorno será de manera selectiva puesto que se encargará de recibir y filtrar comunicaciones que utiliza para llevar a cabo su autoproducción.

El proceso de comunicación juega un papel primordial en la forma en cómo se recibe y se da la información para el cumplimiento de sus objetivos.

A lo anterior, cabe agregar otro aspecto de suma importancia: al ser la organización una entidad social, el factor más relevante, sin duda, es el ser humano; ya que para que éstas existan y funcionen, es necesaria la participación activa de las personas quienes de manera agrupada y ordenada interactúan de acuerdo a ciertos patrones y sistemas de actividades para alcanzar el fin común.



Esta interacción dependerá en mucho de la acción coordinada de sus componentes y es precisamente la comunicación, el elemento que hace posible la coordinación y el entendimiento entre los individuos.

Dado que el objetivo es conformar una estrategia para la acción al cambio, resulta importante valerse de este recurso propiciando no sólo un ambiente de confianza y credibilidad, sino también, la sensibilización al cambio a través de la capacitación y la comunicación abierta. Todo ello para lograr cambios, transmitir información, promover la participación, relacionar e integrar a la organización durante el proceso, integrar las diferentes funciones administrativas, hacer comprensibles los fines y objetivos de la organización.

Con lo que ha sido expuesto hasta aquí, un hecho es indiscutible, la comunicación debe ser considerada como un factor básico e imprescindible para la propia existencia de las organizaciones y como un agente decisivo para el cambio.

## CAPÍTULO 2

### LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

#### 2.1 COMUNICACIÓN

En el capítulo anterior se analizó lo referente a la teoría de sistemas así como las características de las que se compone. Las aportaciones de dicha teoría, permiten describir a la organización como una entidad compleja que puede ser estudiada y entendida como **sistema abierto**, cuyo comportamiento depende de los mecanismos de control y de la forma como el conjunto de partes o subsistemas interrelacionados adquiera información o energía del medio que le rodea para llevar a cabo todo un procesamiento interno, que posteriormente se convertirá en un suministro de productos o servicios hacia la sociedad y hacia otras organizaciones.

Este enfoque, permite disponer de un razonamiento útil dada la complejidad de las organizaciones; de la misma forma, facilita el entendimiento de los aspectos estructurales (estructura social, normativa, de comportamiento; participantes, tecnología y entorno) como un todo organizado e integrado.

Ahora bien, toda organización o sistema organizacional, independientemente del giro al que esté orientada, es una entidad social constituida primordialmente por personas o grupos, cada uno de los cuales, aporta su voluntad y fuerza laboral para la realización de un trabajo final. Para que ésta funcione y se mantenga activa, se requiere de la participación de muchas personas que al interactuar

intercambian mensajes, por ser entes sociales en primera instancia, y para el cumplimiento de los objetivos de la organización o los personales. Dicha interacción y coordinación entre los miembros de una organización se establece gracias a un proceso sumamente importante: **la comunicación**. Es a través de ella como se emite y reúne la información suficiente que ayuda a las personas a tomar decisiones y enfocar sus objetivos tanto internos como externos.

Luhmann refiere a dicha idea al decir que los sistemas sociales se construyen sobre comunicaciones. Para precisar en ello, es necesario explicar a continuación algunas definiciones y conceptos básicos del proceso de comunicación.

El ser humano no sólo vive en un universo físico sino también en un universo simbólico compuesto por la lengua, gestos, sonidos, dibujos, mito, arte, cultura y religión. Esta capacidad simbólica se expresa gracias a la comunicación, misma que se lleva a cabo por la articulación de sonidos y signos provistos de un significado.

Para Antonio Paoli, la comunicación es “el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado”.<sup>26</sup>

Carlos Fernández Collado dice que, para que haya comunicación es necesario que exista “un sistema compartido de símbolos”.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Paoli, Antonio. *Comunicación e información*. Editorial Nicol. México 1979. Pág.15.

<sup>27</sup> Fernández, Collado Carlos. Op. Cit. Pág. 19.

Ambas definiciones se refieren a un aspecto indiscutible, el nivel semántico\*, lo cual significa que cada persona interpreta las situaciones y la realidad de distinta manera, asignando así, cierto significado a las palabras y seleccionando aquello que le es más cercano o compatible con su aprendizaje y formación. En este sentido, la percepción es el proceso mediante el cual se recibe información y se organizan los datos sensoriales que provienen del medio ambiente. De acuerdo a las necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y experiencias que cada uno posee, es como se responde o se ignora la información recibida. Debido a todas estas diferencias en la percepción individual, es necesario disponer de un sistema de comunicación común.

Por su parte, Joan Elías y José Mascaray, definen a la comunicación como: “un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos”.<sup>28</sup>

Ante esta definición resultaría adecuado aclarar que la comunicación no se agota en la mera transmisión de información, sino que va más allá del simple hecho de dar y recibir información o datos.

---

\* El nivel semántico se refiere al significado de los símbolos y mensajes.

<sup>28</sup> Joan, Elías, José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna*. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998. Pág. 50.

La **información** es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de tal manera que le sirvan como guía de su acción.

En la **comunicación**, hay una respuesta ante el envío de un mensaje o información y en ese momento el receptor se convierte en emisor continuando así con el proceso y con la retroalimentación\*.

Por tanto, informar y comunicar, son dos acciones distintas. En la primera, la persona se orienta esencialmente a hablar de contenidos sin tener necesidad de evocar algo en común, en tanto que, para comunicar es necesario que esa información sea comprensible y tenga determinado significado para quien la recibe, esperando además una respuesta.

De esta forma, la retroalimentación es la que da sentido a la comunicación al momento de certificar que el mensaje fue recibido.

Se entenderá entonces a la comunicación como: **la relación entre dos o más personas, en donde una tiene la intención de producir un cambio de conducta, valiéndose para ello de la transmisión de señales y significados capaces de ser percibidos y generar una respuesta.**

---

\* La retroalimentación es una respuesta generada como consecuencia del mensaje y tiene como fin, enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas u aportaciones

Este proceso social y fundamental en la vida de las personas, implica un intercambio dinámico en el que interfieren toda una serie de elementos necesarios para que se lleve a cabo.

Una vez definido el concepto de comunicación, se verá ahora, cuáles son dichos elementos, así como la forma en que cada uno de ellos funciona en el proceso de comunicación.

## 2.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN

A lo largo de los años, el concepto de comunicación ha ido cambiando en cuanto a la estructura. El modelo más antiguo pertenece a Aristóteles quién afirmaban la presencia de tres elementos básicos en la comunicación: *orador, discurso y auditorio*; hoy en día se habla de: *emisor (quién), mensaje (qué) y receptor (a quién)*.

Shannon, Weaver y Schramm posteriormente se ocuparon de encontrar una forma o modelo, capaz de ser aplicable a todas las situaciones.

En la actualidad, se puede decir que la forma como mejor se explica dicho proceso, es gracias a la presencia de seis elementos básicos, enunciados por Carlos Fernández Collado.

- 1) **Fuente o Emisor.** Es el *origen del mensaje*, aquella persona que transmite cierta información y espera una respuesta. El proceso de comunicación comienza cuando el emisor elabora una idea o pensamiento, teniendo la responsabilidad de hacerse entender y saber ¿qué es lo que va a decir? y ¿cómo lo va a decir? debe centrar su atención en lo que desea transmitir.

- 2) **Mensaje.** Es la *idea o sentimiento que se comunica*, es decir, toda aquella información que se transmite y que al llegar a su destino, quien lo recibe le atribuye un significado.
- 3) **Código.** Es *cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado para alguien*. Se basa en el lenguaje oral y escrito pero también interviene la comunicación no verbal ( gestos, miradas, posturas, actitudes, tono de voz, etcétera). En el proceso de comunicación, la codificación se da en el momento en que el emisor transforma sus ideas o pensamientos en palabras, gestos o cualquier otro código. Si el emisor sabe o tiene información acerca del receptor, le será más fácil codificar su mensaje y adaptarlo a las necesidades y capacidades del receptor.
- 4) **Canal.** Es *el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor*, o bien todo aquel conducto por el que se puede enviar un mensaje. En la actualidad, gracias a las nuevas tecnologías, se puede disponer de una gran cantidad de canales para transmitir información, algunos de ellos son: fax, redes informáticas, teléfono, correo electrónico, celular, Intranet, etcétera.  
Así mismo, el canal incluye las siguientes formas de transmisión: palabra oral y escrita, señales (comunicación mímica, visual o perceptible), símbolos convencionales (cuyo significado es entendido o representa lo mismo para todos), medios impresos o mecánicos y comunicación mixta (utiliza o combina dos o más medios).

5) **Receptor.** Es aquella persona a quien se dirige el mensaje, el papel del emisor y receptor es rotativo, pues van turnándose con base en la retroalimentación, es por ello que el receptor puede convertirse en un momento dado, en emisor. Cabe destacar que el receptor desempeña un papel relevante ya que el resultado de la comunicación, radica en la decodificación o interpretación que éste haga del mensaje recibido.

En el proceso de comunicación, el receptor debe captar el mensaje, sin embargo, no hay que perder de vista, que éste, filtra la información que tiene de su entorno cultural, habilidades, conducta, nivel social y conocimientos; en consecuencia, estas características pueden diferir tanto con respecto a las del emisor, que representan barreras en la comunicación. (En el siguiente punto se mencionan los diferentes tipos de barreras en el proceso de comunicación).

6) **Feed-back o Retroalimentación.** Es *la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente*; representa además, el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación. La retroalimentación asegura una mayor eficiencia en la comprensión de los mensajes y una mejor predisposición y apertura de los interlocutores. Esto permite al emisor determinar si el receptor ha interpretado correctamente su mensaje.



Cuando no hay *retroalimentación* o *feed-back*, se habla entonces de una comunicación unidireccional (Fig.1), esto es, en un solo sentido (del emisor al receptor). Para que se dé la comunicación bidireccional (Fig.2) debe llevarse a cabo en dos sentidos (del emisor al receptor y viceversa).

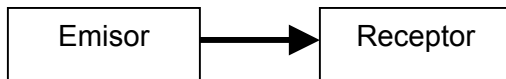


Fig. 1 Ausencia de retroalimentación



Fig. 2 Retroalimentación

Es necesario considerar que toda comunicación, siempre tendrá un propósito determinado, ya sea de informar, instruir o estimular a una acción.

Por otra parte, todo este proceso, se lleva a cabo en un ambiente, de donde frecuentemente proviene el ruido o hay interferencia. El ruido es todo aquel elemento que distorsiona o deforma la comunicación; puede ser de origen múltiple y situarse en el proceso (interferencia de mensajes, el uso incorrecto de medios y otros distractores), o bien, en los emisores y/o receptores (incapacidad de comprensión, vocabulario, actitudes negativas, habilidades, etcétera). Cualquiera que sea el ruido siempre va a interferir produciendo una barrera en el proceso de comunicación y en la comprensión del mensaje.

En el siguiente diagrama se muestra de manera esquemática todo lo dicho hasta aquí, con respecto al proceso de comunicación.

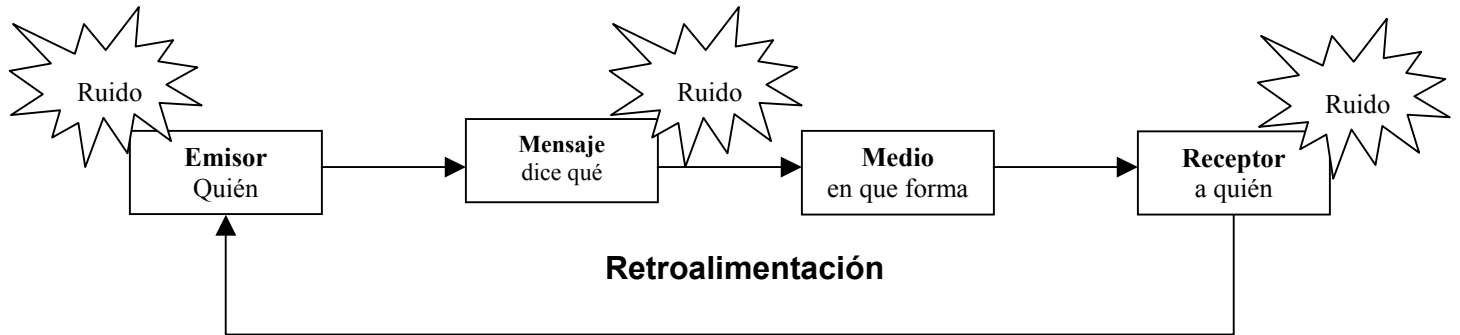


Fig.3 Esquema del proceso de comunicación. Fuente propia.

Otro hecho incuestionable con respecto a este proceso es que para que haya comunicación, debe haber comprensión. Esto significa que el mensaje no sólo debe llegar al receptor, sino que además éste lo comprenda de la forma que el emisor deseaba.

No obstante, para que la comunicación sea efectiva, se requiere tomar en consideración el entorno cultural, las habilidades, la conducta, el nivel social y los conocimientos que posee cada ser humano ya que todos estos elementos influyen de manera directa en el proceso de percepción. Representan a la vez, filtros que en determinado momento llegan a modificar, obstaculizar o provocar que el mensaje no sea entendido con la misma finalidad con que fue emitido.

### 2.3 BARRERAS QUE INTERFIEREN EN LA COMUNICACIÓN

Aún cuando el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr una comunicación efectiva, existen elementos externos que suelen modificar o impedir la fluidez y transparencia de los procesos de comunicación. Esto trae como consecuencia la falta de comprensión o entendimiento, no únicamente a nivel de conversación entre dos o más personas, sino también, a nivel de grupo o, en un nivel más amplio, en todo un sistema organizacional.

Aunado a ello, como ya ha sido indicado, interfieren toda una serie de filtros o información que giran en torno a situaciones personales, habilidades, actitudes, expectativas y conocimientos que cada una de las personas posee. En este sentido, es claro que hay una pérdida de información o una manipulación que impiden llevar a cabo una óptima comunicación.

Se puede concebir este hecho quizá como parte de la condición humana o parte de las circunstancias ambientales externas que están fuera de control, generando o impidiendo una comunicación 100% **eficaz y eficiente**; estas causas de interferencia son mejor conocidas como barreras comunicacionales.

Si bien pueden ser diversos los factores que determinan la presencia de una barrera comunicacional, en este trabajo, se recurrirá a una tipificación hecha por Ricardo Homs <sup>29</sup>, quien las clasifica de acuerdo a cuatro grandes grupos:

---

<sup>29</sup> Homs, Quiroga Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Editorial Iberoamericana, México 1998. Pág. 17.

- ⇒ **Barreras semánticas:** son todas aquellas que tienen que ver con el uso incorrecto de las palabras y que afectan su significado. Por ejemplo, los símbolos con los cuales se establece una comunicación, tienen varias limitaciones, y una de ellas son los significados múltiples ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y si al interpretar se elige el significado erróneo o simplemente diferente al que adoptó el emisor, se puede tergiversar el mensaje, es por ello que se debe cuidar que éstos signifiquen lo que realmente se quiere expresar al receptor.
- ⇒ **Barreras psicológicas:** son interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, emociones, valores, deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Estos, son el ruido mental que limita la concentración y vuelve muy selectiva la percepción e interpretación. Por lo regular, las personas ven y escuchan aquello que va de acuerdo a sus preferencias, es decir, lo que les conviene más, lo que se identifica con sus emociones, creencias y valores.
- ⇒ **Barreras fisiológicas:** son todas aquellas que tienen que ver con problemas de percepción, por ejemplo, escuchar incorrectamente, expresarse o entender de manera deficiente.

⇒ **Barreras físicas:** son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación. Una muy común es el ruido, otras pueden ser la distancia física, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato.

En resumen, la comunicación es la base de toda relación social, gracias a ella, las personas pueden interactuar e integrarse a diferentes grupos sociales determinando el papel que desempeñarán en función de sus intereses. En cualquier grupo u organización la comunicación siempre tendrá un papel fundamental.

### **2.3.1 Importancia de la comunicación en la organización**

Es un hecho que la comunicación representa el proceso social más importante de la existencia humana y así también, lo es para cualquier organización sin importar su tipo o tamaño ya que éstas, se encuentran formadas primordialmente por individuos o personas que se relacionan para alcanzar ciertos objetivos referidos no sólo a la organización, sino también, a los propios. Así, la comunicación constituye el proceso a través del cual se vinculan y desarrollan las actividades propias de una organización.

Robbins <sup>30</sup> sugiere cuatro funciones primordiales de la comunicación, al interior de una organización, éstas son:

---

<sup>30</sup> Robbins P. Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 7a. ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. México, 1996. Pág. 378.

- ✓ **Control.** Con respecto al comportamiento de los empleados en la consecución de los objetivos fijados. Un ejemplo claro de control, es cuando se les proporciona a los miembros de una organización las políticas a seguir o los reglamentos.
- ✓ **Motivación.** Con el objeto de fijar metas claras y realimentar a los empleados sobre el modo de hacer el trabajo. La motivación surge desde el momento mismo en que se explica el puesto que deben desempeñar, cómo lo pueden hacer y qué medidas considerar para mejorar. Pero no sólo se limita a ello, sino también, a las diversas formas de aliento y reconocimiento que en la mayoría de los casos resultan ser los mejores motivadores y los menos utilizados.
- ✓ **Expresión emocional.** Debido a que las organizaciones se conforman por seres humanos, es de suponer que no todo va encaminado única y exclusivamente al control, la administración y la información puesto que en cualquier grupo, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos así como para la satisfacción de necesidades personales y de integración.
- ✓ **Información.** Mediante la comunicación se proporciona la información necesaria para facilitar la toma de decisiones pues se cuenta con datos que permiten identificar y evaluar las situaciones y alternativas.

El proceso de comunicación que ocurre dentro de una organización, representa el sistema nervioso que mantiene unidas a las distintas partes o subsistemas de la organización. Por lo tanto, debe funcionar lo suficientemente bien para ofrecer al personal información coherente y articulada con los distintos elementos de la administración.

El objetivo general del proceso de comunicación debe estar orientado a "desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal".<sup>31</sup>

Según Annie Bartolí<sup>32</sup> la organización que pretenda ser comunicante debe tener las siguientes características:

- a) Abierta, para comunicarse con el exterior, mediante la emisión y recepción interactiva;
- b) Evolutiva, esto es, ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar su crecimiento y lo imprevisto;
- c) Flexible, para permitir un equilibrio entre la comunicación formal e informal;
- d) Finalidad explícita, es decir, proporcionar a la comunicación formal un hilo conductor;

---

<sup>31</sup> Maria Antonieta Rebeli Corella. Op. Cit. Pág.42.

<sup>32</sup> Annie Bartolí. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Piados. México, 1992.

- e) Responsabilizante, para todos los miembros con el fin de evitar la búsqueda de poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información;
- f) Energética, para crear mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para llevarlas a la práctica.

En consecuencia, la organización comunicante no puede basarse en el taylorismo ni en la burocracia. Supone entonces, una organización de trabajo a favor de la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones hacia objetivos claros y un tipo de administración participativa.

Por su parte Luhmann reconoce que la comunicación es altamente improbable ya que no ocurre al azar, sino que se debe estar constantemente luchando contra tendencias entrópicas para tener lugar y, así contribuir con los fines de la organización.

Sin embargo, no siempre se le ha dado el valor o la importancia correspondiente; se le maneja con frecuencia desde un punto de vista técnico limitado a esquemas informáticos, esto es, al mero intercambio de información, opiniones, puntos de vista, o bien, para transmitir ordenes y avisos. Para ello se suelen utilizar medios tan comunes como: carteles, tablero de avisos, circulares, boletines, revistas, buzones y correo entre otros.



Ante este hecho, el reto que el profesional de la comunicación tiene hoy en día, es contribuir a mejorar el funcionamiento de las organizaciones, reflexionar y ser capaz de crear acciones productivas basadas en la relación comunicación-organización como gestión de dos aspectos sinérgicos\*.

Es necesario en tanto, pensar que la finalidad de la comunicación en las organizaciones o empresa debe sustentarse en las relaciones mutuas entre las personas que la integran para que así se coordinen con mayor facilidad los esfuerzos, se difunda mejor la información y las instrucciones; para establecer los flujos de comunicación intra e intergrupales así como la naturaleza del código, medios y canales que se van a utilizar dependiendo de las circunstancias, las posibilidades y los fines que cada sistema organizacional tiene fijados.

Y es precisamente la comunicación organizacional el área que se encarga de todo esto.

## **2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Siendo la comunicación el proceso a través del cual se forman y organizan grupos para alcanzar ciertos objetivos, es necesario analizar cómo se conciben y desarrollan los procesos comunicativos en un sistema organizacional para que en el ámbito interno, conserve la unión entre los subsistemas o elementos que la conforman y a nivel externo, le permita mantener una interacción y adaptación a las situaciones cambiantes.

---

\* Hablar de aspectos sinérgicos, no es otra cosa que llevar a cabo acciones que estén basadas en la precisión, la claridad y la coherencia como parte de un resultado final e integrador entre el proceso de comunicación y el que hacer de la organización, entre lo que se dice y lo que se hace.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional se entiende como el conjunto de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Para complementar esta idea, a continuación se citan algunas definiciones de lo que es la comunicación organizacional.

Para Gerarld Goldhaber la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos y habilidades.”<sup>33</sup>

De esta percepción de la comunicación organizacional, se pueden rescatar cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

1. Toda la información que es percibida y a la que el receptor le da cierto significado, recibe el nombre de **mensaje**.
2. El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado **red** de comunicación. Una red de comunicación puede existir tan sólo con dos personas, unas cuantas o toda la organización.
3. La naturaleza de las relaciones sociales en la organización son **interdependientes** debido a que todas las partes del sistema (o subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente.

---

<sup>33</sup> Goldhaber M, Gerarld. *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México, 1989. Pág. 23.

4. Debido a que existe relación entre las personas que ocupan distintos puestos en la organización y a que los mensajes fluyen por ciertas redes que están conectadas por las mismas personas, es necesario entonces, estudiar las **relaciones** que se dan entre ellas.

Horacio Andrade define a la comunicación organizacional como: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”<sup>34</sup>

Lo anterior conlleva a pensar que la comunicación no sólo se analizará al interior de la organización sino también al exterior. Cabe recordar además, que de acuerdo a la teoría de sistemas, aún cuando la organización es un sistema operacionalmente cerrado y delimitado siempre habrá una relación entre sistema-entorno. Pero a la vez, todo aquello que le rodea, es decir su entorno, influye **en** ella y éste es influenciado **por** ella.

Por consiguiente, ambos aspectos deben tenerse siempre presentes con el fin no sólo de mantener unidas a las partes que integran a la organización, sino también, de lograr una interacción satisfactoria y coherente que permita hacer frente a los

---

<sup>34</sup> Andrade, Horacio. Op. Cit. Pág. 30.

requerimientos del entorno y en su momento, a orientar acciones ante cualquier situación de cambio o incertidumbre.

Ahora bien, desde esta perspectiva y retomando la clasificación que hace Fernández Collado, se puede decir que la comunicación organizacional se divide en, comunicación interna y comunicación externa.

**Comunicación Interna:** es aquella que se dirige específicamente al público interno o personal que labora en la organización, por ejemplo, directivos, gerentes, empleados y obreros.

Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna está destinada a emitir mensajes que van de la dirección hacia los colaboradores de la organización y tiene como principales objetivos:

- ✓ Lograr la confianza entre el personal y con la organización
- ✓ Contribuir con la identificación e integración de la organización con respecto a la filosofía, a través del conocimiento de los objetivos, valores, misión, visión, políticas, procedimientos, y cultura en general. Todo esto con el fin de mantener un adecuado **clima organizacional** para que los

integrantes adquieran un verdadero compromiso con respecto al logro de los objetivos comunes.

Una comunicación interna bien manejada, permite el éxito, el desarrollo y el trabajo conjunto entre quienes conforman el sistema organizacional. Es por ello que resulta necesario que la comunicación se maneje de manera clara con respecto a los contenidos de los mensajes y además, se requiere cuidar que éstos fluyan en la forma conveniente a través de los medios adecuados.

**Comunicación Externa:** Es aquella que está orientada a los distintos públicos externos de la organización, tal es el caso de distribuidores, proveedores, accionistas, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, filiales y clientes entre otros.

También se puede definir como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener una buena relación con ellos, a proyectar una imagen positiva o bien, a promover sus productos y servicios.

Estas dos formas de comunicación siempre van a ir de la mano, ya que ambas tienen como fin, facilitar y propiciar que las actitudes, opiniones, conductas, interacciones, entendimiento e intercambio de mensajes; se lleve a cabo de manera óptima consiguiendo así los objetivos propuestos.

La diferencia entra una y otra, radica en el tipo de público al que cada una se dirige, sin embargo, cabe resaltar que si no se tiene una buena comunicación al interior de la organización, tampoco se podrá tenerla con los públicos externos.

Ahora, de acuerdo al objetivo principal de este trabajo, sólo se hablará de la forma como se lleva a cabo el proceso de comunicación al interior de la organización; no con ello se le resta valor e importancia a la comunicación externa pues como se ha venido explicando, no es posible concebir a un sistema sin la relación que guarda con el entorno.

#### **2.4.1 Comunicación interna**

Con la comunicación interna, como ya ha sido mencionado, se busca crear un clima de entendimiento, entre quienes dirigen a la organización y el personal que la integra.

Así mismo, esta forma de comunicación, es la clave para conseguir la efectividad de las acciones, el orden y el compromiso. Se requiere en consecuencia, incidir en la motivación, integración y trabajo en equipo como resultado de una comunicación interna efectiva.

La forma como se lleva a cabo la interacción comunicativa al interior de una organización, está determinada por las redes comunicativas, esto es, por la forma como fluyen los mensajes entre unas personas y otras. Para ello, interfieren cierto tipo de factores como: la estructura jerárquica, los distintos roles que se desempeñan, el carácter de los mensajes y la dirección de los mismos.

Así, la comunicación puede ser clasificada básicamente por dos aspectos:

1. Según el grado de formalidad ( formal e informal ).
2. Según el sentido en el que fluye la información (descendente, ascendente y horizontal).

### **Según el grado de formalidad**

#### *⇒ Comunicación formal*

Es la que se lleva a cabo de acuerdo a la estructura jerárquica, es decir, siguiendo canales preestablecidos por la organización y utilizando medios formalmente reconocidos tales como: tablero, buzón de sugerencias, cartas, oficios, reuniones, revistas, etcétera.

En la mayoría de las organizaciones o empresas, la formalización organizacional implica ciertas restricciones de los canales así como los contenidos de la comunicación. Lo que principalmente importa, es favorecer con esto la toma de decisiones y el logro de objetivos.

#### *⇒ Comunicación informal.*

En tanto la comunicación formal responde a las políticas y procedimientos establecidos por la organización, la comunicación informal es totalmente independiente de esto; no sigue las líneas jerárquicas, ni los canales formales de información impuestos por la organización.

Es un sistema de comunicación, en donde los mensajes circulan por canales abiertos y de manera espontánea, se basan en la preferencia de los empleados, sin importar el cargo que ocupen.

### **Según el sentido de la información**

⇒ *Comunicación descendente*

Es la que se genera desde el nivel más alto de la organización y va descendiendo a los niveles medios, hasta llegar a la base o nivel más bajo.

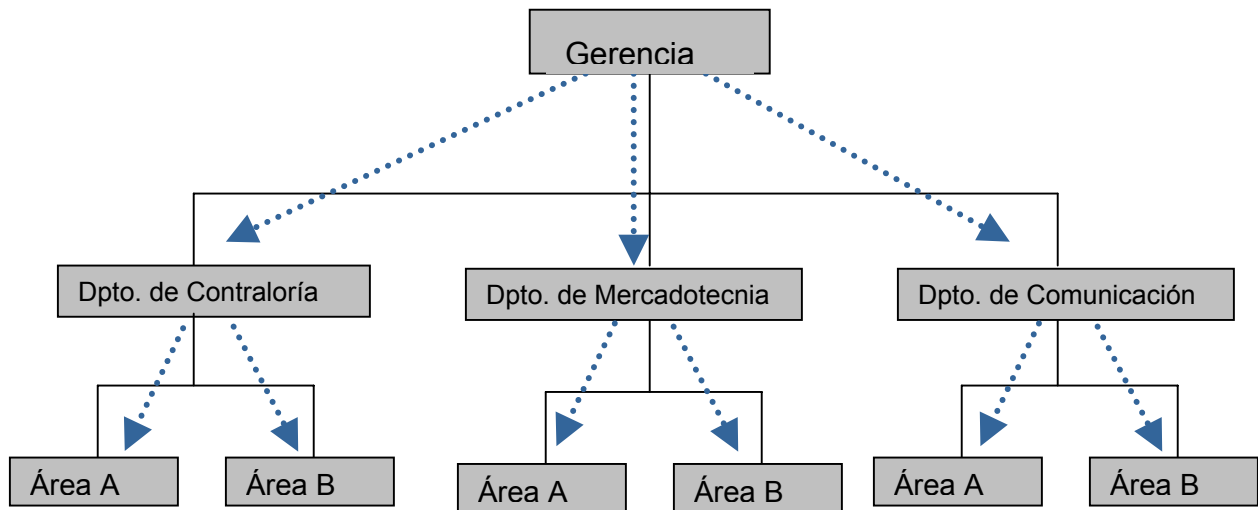
Los propósitos principales de la comunicación descendente son: difundir información sobre la organización, sus objetivos, políticas, historia, progreso, planes futuros, instrucciones, formas de trabajo y procedimientos.

El problema que con mayor frecuencia se presenta en este tipo de comunicación, es el deterioro de información, sobre todo en las organizaciones más grandes ya que cuentan con varios niveles jerárquicos.

Es fácil observar, por ejemplo, que regularmente en el organigrama de una organización se esquematiza la forma deseada de conexión, desde los puestos directivos hasta la parte inferior. La comunicación que se origina en la parte más alta tiene un carácter general que se va transformando en algo más específico medida en que va descendiendo.



En este tipo de comunicación, es donde se pueden encontrar gran parte de los problemas que tienen las organizaciones con sus esquemas de comunicación.



### Flujo de comunicación descendente

*Fuente propia.*

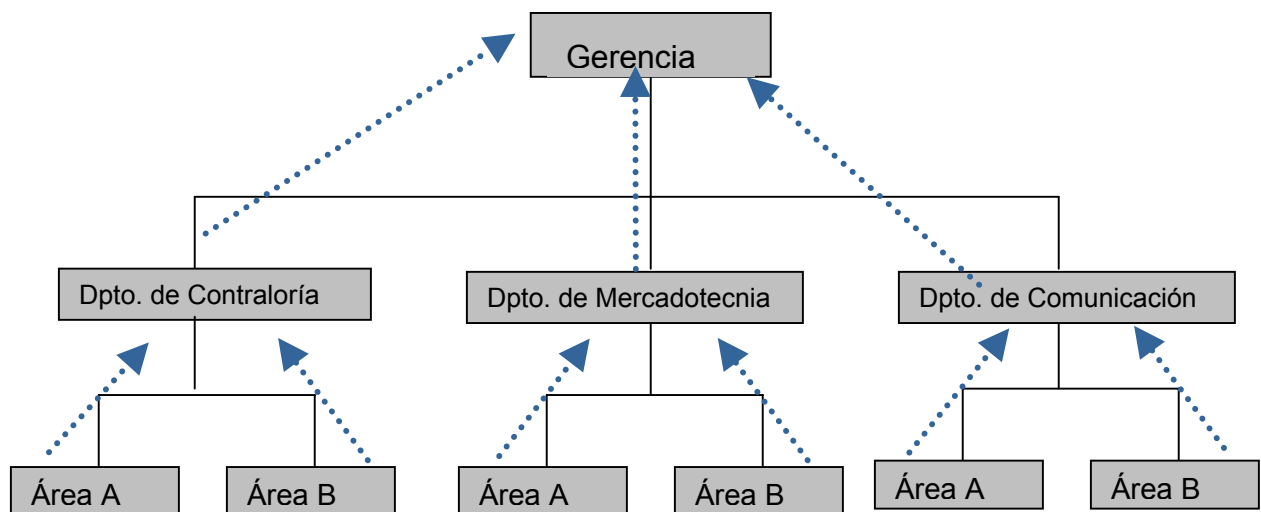
⇒ *Comunicación ascendente*

Son todos aquellos mensajes que fluyen de los niveles más bajos o de la base, hasta los superiores. Este tipo de comunicación, constituye la respuesta o retroalimentación a los niveles superiores, por tanto resulta ser una herramienta de motivación si se le da un uso adecuado.

El propósito principal es expresar opiniones personales, quejas, problemáticas, inquietudes de los empleados y sugerencias de mejora entre otras.

También esta forma de comunicación sufre distorsiones ya que la información específica, se va haciendo más general y resumida en la medida que asciende hasta llegar a la parte más alta o gerencia del sistema organizacional.

Además los subordinados también saben que la información es de alguna manera, un recurso de poder. La mayoría de ellos sienten temor de comunicar a sus superiores cierta información, temor a ser amenazados, a ser reubicados o en el peor de los casos a ser despedidos.



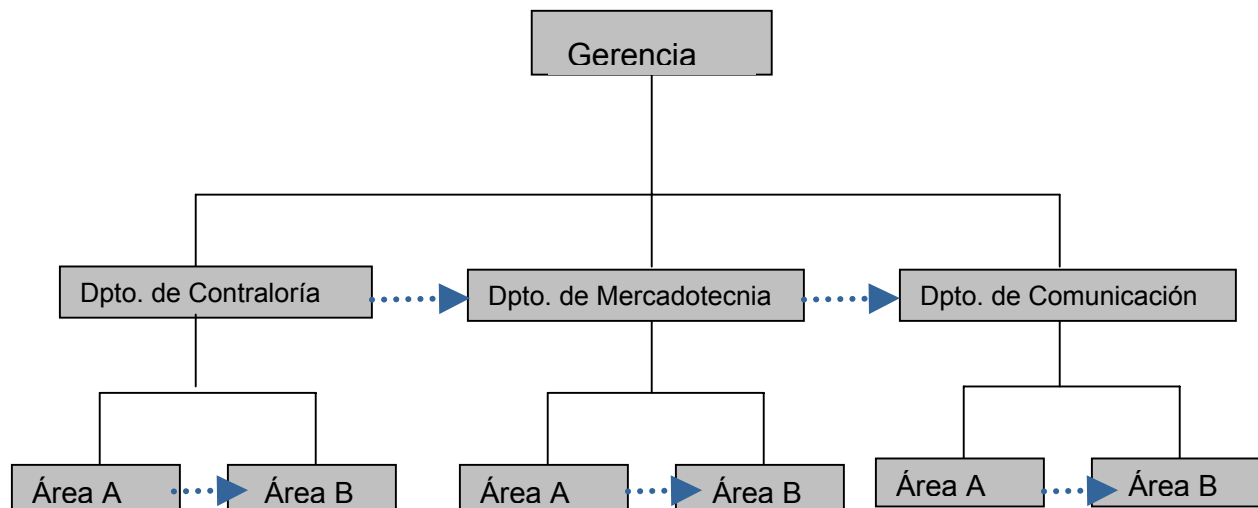
**Flujo de comunicación ascendente**  
*Fuente propia.*

⇒ *Comunicación horizontal*

Son todos aquellos mensajes que se intercambian entre el personal de un mismo nivel jerárquico, es decir, lateralmente. Este tipo de comunicación es muy importante en lo que respecta a la coordinación de actividades y para alcanzar las metas globales.

Tiene como propósito, mejorar la cooperación y coordinación entre los departamentos, así como la resolución de problemas y conflictos.

En esta forma de comunicación, también es probable encontrarse con ciertos factores que hagan difícil cumplir con los objetivos. Los más frecuentes se deben a que se manejan en un mismo nivel y consecuentemente hay un grado de competencia.



**Flujo de comunicación horizontal**

*Fuente propia.*

Cuando la comunicación se maneja en un sólo sentido de acuerdo a las estructuras jerárquicas tradicionales, con mayor frecuencia se encontrarán obstáculos que impidan el buen funcionamiento y la comunicación efectiva.

Aunque actualmente los cambios que se generan tanto a nivel personal como organizacional ameritan el uso de una comunicación multidireccional (en todos los sentidos); por otra parte, seguirá habiendo otras tantas organizaciones que mantengan la forma tradicional y difícilmente adoptarán o confiarán en las nuevas formas de comunicar y gestionar para evitar posibles obstáculos en el proceso de comunicación.

#### **2.4.2 Obstáculos en la comunicación organizacional**

Si bien en el proceso de comunicación se presentan obstáculos que interfieren provocando barreras comunicacionales, así también hay otros tantos que como parte del ambiente en la organización, dificultan dicho proceso entre las personas y lo que es más, en el equipo de trabajo. De estos, los más frecuente son el rumor, el individualismo y la sobrecarga de información.

##### **El rumor**

Anteriormente se señaló que a través de los canales informales, puede fluir información diferente y poco exacta, dando lugar a la presencia de rumores.

Los rumores se caracterizan principalmente porque cada persona de las que forma parte de una cadena de transmisión de información, pone algo de su parte, corrige, suprime y deforma el mensaje real, esto puede ser de manera consciente o inconscientemente.

Surge cuando hay dudas respecto a la veracidad de la información. Por el contrario, cuando se comprueba que es verídica, deja de ser rumor o comunicación informal para convertirse en comunicación formal.

La mejor forma de enfrentar el rumor es:

- *Informar abiertamente* ya que cuando los miembros de una organización tienen canales abiertos donde pueden obtener la información que les interesa será menos probable que se genere el rumor.
- *Aclarar* cuando se sabe que está circulando un rumor; la mejor forma de detenerlo es dar a conocer la realidad de los hechos. Si se muestra la verdad el rumor deja de tener sentido por tanto deja de existir.
- *Analizarlo* puesto que aun cuando sabemos que es mentira, suele llevar información implícita sobre estados de ánimo, percepciones y sentimientos del personal, conviene por tanto, analizar para evaluar el clima que se está generando.

## **El individualismo**

Tanto en las organizaciones como en los equipos de trabajo, es muy común encontrar personas que actúan de manera individualista y no se integran en el grupo. Las causas de dicho aislamiento pueden ser muchas como el miedo, timidez, falta de confianza en los demás, entre otros.

En la mayoría de los casos, el individualismo representa un obstáculo para la comunicación llevando con ello a la no consecución de objetivos.

## **Sobrecarga de información**

La sobrecarga de información, también puede provocar el fenómeno del rumor ya que el exceso de información llega a bloquear o a producir una ruptura de la comunicación.

En tales situaciones, el sujeto recibe más información de la que es capaz de procesar o de la que necesita. Más información no significa que se tenga una mejor comunicación; bombardear a las personas con información que no les interesa, sólo provoca una saturación que obliga al receptor a bloquearse.

Lo importante, como se dice por ahí, no es la cantidad sino la calidad y para transmitir información de calidad, es necesario, seleccionarla y enviarla en el momento adecuado y por los medios más favorables.

Con lo dicho hasta aquí, queda claro que la comunicación interna juega un papel primordial en el mantenimiento y funcionamiento de las organizaciones, así como en la integración y coordinación entre los miembros que la integran y entre ésta y el medio que le rodea.

Por otra parte y de acuerdo a la teoría de sistemas que concibe la estructura de la organización como una red que involucra al personal, clientes, accionistas, proveedores, etcétera. Es preciso que la interacción comunicativa esté bien dirigida y regulada para lograr la interacción armoniosa entre los subsistemas.

De esta forma, toda organización, que tenga interés por cumplir con sus objetivos tendrá que considerar y valorar a la comunicación interna como un elemento prioritario y con todas las posibilidades para ser gestionado.

## 2.5 Gestión de la comunicación

El término de gestión se refiere a “(...) aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con **eficiencia** y **eficacia** a través de otras personas (...)”<sup>35</sup>

Lo anterior significa que sí una empresa u organización es un sistema formado por otros subsistemas como tecnología, maquinaria, información y seres humanos, entonces dicha organización o sistema organizacional, debe buscar la manera de alcanzar los objetivos que se ha propuesto (eficacia) utilizando para ello los recursos disponibles (eficiencia).

---

<sup>35</sup> Albors José Garrigós. *Gestión y organización de empresas*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Pág. 9.

Por tanto la comunicación **efectiva** tendrá lugar en el momento mismo en que el emisor y el receptor logren entenderse. La comunicación **eficiente**, en cambio, se refiere al hecho de que se ha conseguido llegar al receptor con el costo mínimo.

Por su parte, Yves Dupuy y Rolland Gerard conciben la gestión desde un punto de vista de las prácticas organizativas como “el conjunto de (...) actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa o, en términos más generales, una organización (...)”<sup>36</sup>

Tanto en una como en otra definición, se entenderá que la gestión no es otra cosa que el saber *cómo* se van a alcanzar determinados objetivos, de una manera consciente e inteligente.

Ahora bien, el enfoque con el que durante mucho tiempo se ha venido manejando el proceso de gestión, del que mayormente se habla en los libros de texto y el que con frecuencia se lleva a la práctica, está orientado hacia la mejora de la productividad, la utilización de los recursos, la alineación hacia las políticas, los métodos y los criterios de la organización.

---

<sup>36</sup> Dupuy Yves Rolland Gerard. *Manual de control de gestión*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1992. Pág. 3.



Sin pretender dar una receta acerca de cuál es el mejor proceso para llevar a cabo una gestión y, siguiendo con los fines de este trabajo, sólo se encauzará a la comunicación como un factor más con posibilidades de ser gestionado, pues como se ha mencionado, éste resulta ser un valioso recurso que hace posible la coordinación, el funcionamiento, la integración y vida de todo un sistema como lo es la organización.

Joan Elias y José Mascaray en su libro titulado “Más allá de la comunicación Interna”,<sup>37</sup> hablan de tres características esenciales bajo las cuales se puede considerar el modo de gestión de la interacción comunicativa, estos son:

- **Concepción sistémica.** La organización debe ser vista como un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado para alcanzar cierto objetivo.
- **La organización en red.** Que el funcionamiento y entendimiento de todo de ese sistema organizacional debe considerarse a partir de la forma como se dan las relaciones y contactos de comunicación.

---

<sup>37</sup> Elías Joan, Mascaray José. Op. Cit. Pág.52.

- **La participación y visión compartida.** La participación representa uno de los ejes sobre el cual gira la organización, por eso es necesario promover la iniciativa y la creatividad. Consecuentemente debe existir una cultura organizacional constituida por valores compartidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

Gestionar la comunicación por tanto, implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se consiga que los mensajes fluyan de acuerdo a las necesidades la organización (en este caso, la necesidad de ayudar al personal a hacer frente al cambio organizacional), a que los procesos de comunicación sean eficientes en la integración y coordinación de quienes forman parte de la organización y finalmente, que esta integración se vea reflejada en un marco ideológico compartido (valores, referencias, hábitos, ritos, cultura, costumbres, etcétera) y asumido como guía de las acciones o filosofía.

Hasta aquí, es preciso decir que una organización como sistema abierto con tendencia a la reestructuración permanentemente, al cumplimiento de sus fines y objetivos, necesitará en todo momento, de un proceso de regulación que asegure el cumplimiento de los mismos, dicho proceso es la gestión de la interacción comunicativa.

Bajo este planteamiento, es como se puede orientar a la organización a asumir los cambios y movimientos que se generan no sólo en el ámbito interno, sino también con su medio o entorno; cumpliendo así con los fines y objetivos para los que fue creada.

Por otra parte, hoy en día ante un contexto caracterizado por la incertidumbre, el desorden y el cambio; resulta necesario promover en las organizaciones, estructuras flexibles, descentralizadas y participativas cuyas estrategias se correspondan con las capacidades que cada una de ellas posee.

Siendo el cambio un hecho inherente y resultante de los procesos llevados a cabo dentro de todo sistema organizacional y que afecta a los individuos, grupos, procedimientos, tecnología y a la propia cultura organizacional. En el siguiente capítulo, se dedicará a hablar de todo este proceso de cambio.

## CAPÍTULO 3

### EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE SISTÉMICO

#### 3.1 EL CAMBIO

El cambio es algo que está en todas partes: en el tiempo, en el clima, en las personas, en los hábitos y en sistemas tan complejos como las organizaciones que en este caso son un punto esencial para el desarrollo de este trabajo.

Recordando una vez más que la organización o sistema organizacional puede ser considerada como sistema abierto que tiende a reestructurarse permanentemente con el fin de responder y estar en armonía con el medio que le rodea. Ahora, conviene agregar que como parte de su ciclo de vida y desarrollo, una organización cualquiera que sea su tipo o tamaño, siempre se verá involucrada en situaciones de constante cambio.

Por tanto, en este capítulo, el interés gira en torno a todo aquello que se refiera al cambio como parte de la vida misma de una organización o sistema organizacional.

Algún tiempo atrás, la manera de pensar y asumir los cambios en los sistemas organizacionales, estaba basada en la relación **causa-efecto**, esto es, los hechos del pasado representaban una base y un punto de partida; bastaba con haber experimentado ciertas situaciones y conocido ciertos datos, para promover comportamientos y acciones futuras con plena seguridad de que anteriormente habían funcionado

Hoy en día, “el mundo en el que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operan las organizaciones no tiene precedentes. Aún cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo el mercado, los medios de producción y la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos”.<sup>38</sup>

Todas estas modificaciones en las que intervienen variables de tipo político, económico, social, tecnológico, físico y en donde los medios electrónicos han borrado las fronteras; están provocando que las organizaciones y empresas se vuelvan más flexibles, se desarrollen con mayor rapidez y pongan interés en sus clientes. Las formas de trabajo y los procesos están siendo reorganizados para adaptar formas multifuncionales que permitan mayor y mejor efectividad.

Esta idea obliga a pensar en los crecientes grados de turbulencias que hoy traspasan las fronteras de las organizaciones. Es evidente, que éstas se ven envueltas en una mayor cantidad de incertidumbre de la que son capaces de tolerar; todo esto por supuesto, provoca cambios e inestabilidad en los elementos internos de la organización.

---

<sup>38</sup> Beckhard Richard y Pritchard Wendy. *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*. Grupo Editorial Norma, México 1993 Pág.1.

De tal suerte que la capacidad de supervivencia de una organización, dependerá de la forma como ésta haga frente a la incertidumbre, amenazas y oportunidades que el entorno depare. Para entender este hecho, se definirá a continuación lo que es un cambio.

Según Benoit Grouard y Francis Mestón<sup>39</sup> en su libro *Reingeniería del cambio*, lo definen de la siguiente forma.

El cambio es no seguir siendo el mismo, es el estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica. El cambio significa fenómenos muy diferentes por su amplitud y por su extensión.

Faria Mello menciona que “cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”.<sup>40</sup>

B.J. Hodge, W.P. Anthony y L.M. Gales<sup>41</sup> en su libro *Teoría de la organización*, piensan que desde un punto de vista técnico, el cambio sucede de manera continua pues no existe ningún momento que sea exactamente igual al que le antecedió.

---

<sup>39</sup> Benoit Grouard/Francis Meston. *Reingeniería del cambio*. Editorial Alfaomega. México 1995. Pág. 6.

<sup>40</sup> Faria Mello. *Desarrollo Organizacional*. Editorial Limusa. México 1994. Pág.47.

<sup>41</sup> B.J. Hodge, W.P. Anthony, L.M. Gales. *Teoría de la organización*. Editorial Prentice Hall. España 1998. Pág. 337.

Por su parte Pierre Collerette y Guilles Delisle, piensan que el cambio es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable de un estado a otro. Ahora bien, en esta definición, hay dos aspectos que es necesario destacar: el primero es que basta con **observar** una modificación para hablar inmediatamente de cambio. El segundo se refiere al **punto de vista** de quien observa el cambio, ya que el mérito de dicho concepto radica en el juicio de quien lo observa puesto que entra en juego la teoría de la relatividad al momento en que para unos puede que el cambio signifique un beneficio mientras que para otros una verdadera fatalidad. En tal sentido puede haber un problema de percepción que pos supuesto influye de manera directa en la comunicación y en el **clima organizacional**.

Retomando parte de las definiciones anteriores, se entenderá en adelante como cambio: **a todas aquellas modificaciones o variaciones de orden cultural o estructural que se presentan en un sistema organizacional y que por su condición, se traducen en un nuevo comportamiento al cual hay que adaptarse.**

Es importante antes de continuar, hacer una distinción entre lo que es el “cambio”, “proceso de cambio “ y ”procedimiento de cambio”.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Collerette y Delisle. *La planificación del cambio*. Editorial Trillas. México, 1988. Pág. 31.

- Cuando se habla de cambio, se hace referencia a una **modificación** que se puede observar.
- Cuando se habla de “proceso de cambio”, se alude a la **forma en que un sistema dado, vive o asume el cambio** que está implantándose.
- Cuando se habla de “procedimiento de cambio”, se hace referencia a las **fases a aplicar** para iniciar, promover e implantar un cambio.

Ahora bien, de acuerdo al objetivo de este trabajo, en adelante, se hablará del proceso de cambio experimentado por un sistema organizacional como parte de su ciclo de vida, no con ello, se dejará de considerar en su momento, los otros dos puntos, sólo para aclarar la forma como el sistema organizacional asume dicho proceso.

Retomando el modelo descrito por Kur Lewin<sup>43</sup>, el proceso de cambio experimentado por un sistema organizacional transcurre a lo largo de tres etapas:

- Descristalización
- Movimiento
- Recristalización

---

<sup>43</sup> Ídem. Pág. 31.



En la etapa de **descristalización**, el sistema (llámese individuo, grupo, organización o colectividad) comienza la ruptura de percepciones, hábitos y costumbres para dar paso a nuevos patrones de conducta.

El sistema humano, por ejemplo, representa un conjunto en el que interactúan estructuras de comportamiento, actitudes, opiniones y valores. Cada una de esas estructuras se encuentra en un estado de equilibrio cuando responde a sus necesidades y entra en un estado dinámico, cuando se enfrenta a las restricciones y estímulos provenientes del entorno. En ese momento comienza a experimentar un desequilibrio en cualquiera de sus estructuras.

Por tanto, hay una descristalización cuando un sistema dado, pone en tela de juicio lo que éste es, evaluando con ello, la posibilidad de considerar otras opciones o bien cuando se da cuenta de que deben ser sustituidos o cambiados ciertos patrones.

Ahora bien, la descristalización trae consigo sentimientos de inseguridad y ansiedad, ya que, al aceptar desprenderse de sus habitualidades que de alguna forma le representaban lo seguro, resulta entonces más difícil lanzarse a la aventura con otras no conocidas enfrentándose así al riesgo o a la incomodidad.

En la etapa de descristalización, desde una perspectiva psicosocial, se pueden encontrar cuatro principales fuentes de cambio, estas son: falta de confirmación, resistencia o reforzamientos negativos, el deseo de mayores satisfacciones y la búsqueda de un mejor equilibrio.

- 1) **Una falta de confirmación:** el sistema humano, experimenta la necesidad de sentirse reconocido y perteneciente a este mundo; así también ocurre con los grupos, las colectividades y las organizaciones “para quienes la confirmación y el reconocimiento revisten con frecuencia la forma de testigos de su legitimidad en relación con su entorno. Así, los sistemas desarrollan conjuntos complejos de comportamiento cuya función es la de proporcionarles la satisfacción deseada. Por lo tanto, se está en un estado de relativo equilibrio con respecto a esos comportamientos, siempre y cuando continúen brindando satisfacción, esto es, confirmación (...)”<sup>44</sup>

Por otra parte, sí por alguna razón, el entorno deja de generar las confirmaciones que se esperan, esto puede que conlleve a un desequilibrio en el comportamiento o bien provocar un clima de decepción y frustración.

---

<sup>44</sup> Ídem. Pág. 34

De tal forma que cuando un sistema dado experimente la ausencia de confirmación, estará expuesto a un desequilibrio, consecuentemente iniciará una descristalización. El hecho de volver a cristalizarse, dependerá de la decisión que tome el sistema ya sea de no cambiar o bien, buscar otras fuentes de satisfacción.

**2) Resistencia o reforzamientos negativos:** puede ocurrir que, el sistema en cuestión, al momento que adopta ciertas conductas con el propósito de satisfacer sus necesidades, se sienta insatisfecho y no encuentre una verdadera confirmación, por tanto presenta ciertas resistencias o retroalimentación negativa.

Un ejemplo muy común, es cuando en un determinado servicio público que dice ofrecer servicios con ciertas características, no los lleva a cabo como promete, por tanto las personas que hacen usos de ello, quedan insatisfechas y emiten fuertes críticas contra la organización o empresa.

Por otra parte, los reforzamientos negativos pueden traer consigo cierto nivel de ansiedad.

Aunque cabe aclarar, que cada de las personas tiene un umbral de tolerancia más o menos elevado a la ansiedad y cuando se llega a alcanzar, las primeras reacciones puede estar orientadas a la eliminación de las causas de aquellos reforzamientos negativos. Es en ese momento, cuando se trata de sustituir aquellas actitudes problemáticas por otras más aceptables.

**3) El atractivo de mayores satisfacciones:** el hecho de ampliar las satisfacciones puede ser también un estímulo que provoque un cambio dentro de un sistema; lo cual permite creer en la obtención de ventajas superiores a las existentes, sin embargo, es necesario que se cumplan dos condiciones para que esta fuente de cambio pueda ejercer su impacto.

Por una parte es indispensable el convencimiento con respecto a la superioridad de los efectos que traerá el cambio y por otra, es necesario que las ventajas anticipadas no sólo sean superiores a las preexistentes en la situación actual, sino que también compensen la suma de energía que haya sido preciso invertir para operar el cambio.

**4) La búsqueda de un mejor equilibrio:** “la corriente humanista de la psicología postula la presencia innata a la actualización en la persona humana (...), esta tendencia conduciría, (...) a convertirnos de una manera cada vez más integral, en aquello que podemos llegar a ser”.<sup>45</sup>

Esto quiere decir que la tendencia a la actualización, implica la búsqueda de un mejor equilibrio, por tanto se requiere probar nuevas conductas y actitudes próximas a lo que se puede ser. De la misma forma ocurre a un sistema organizacional, que se verá motivado a cambiar para encontrar un mejor equilibrio de acuerdo a sus necesidades.

---

<sup>45</sup> Ídem. Pág. 37.

Este hecho, depende en gran medida de la apertura del sistema y la disponibilidad de energía con la que cuente.

En la etapa *de movimiento*, el sistema, llámese individuo, grupo, organización o colectividad; una vez motivado, se orienta a modificar la manera de concebir la realidad para que aquellos modelos de conducta sean identificados y adoptados.

En el sistema humano por ejemplo, en el momento que ha reconocido y sentido la necesidad de cambio, dirige su atención hacia aquellos elementos de su entorno que en ese instante le parecen buenas soluciones ante una situación determinada.

Así, el movimiento representa la fase del proceso de cambio y a partir de ello, el sistema se vuelve más permeable ante las nuevas formas de comportamiento y actitudes. La necesidad de encontrar nuevas conductas y actitudes, generalmente se lleva a cabo por medio de dos mecanismos:

- 1) **El mecanismo de búsqueda.** Surge cuando el sistema lleva a cabo un cambio y se encuentra en un proceso consciente de evaluación de las diferentes opciones que pudieran sustituir a otras. Puede que ocurran tres cosas: que el sistema se involucre en un proceso activo de búsqueda de opciones, pudiendo llegar hasta la experimentación; que el sistema este consciente de haber decidido cambiar y dedicar esfuerzos para definir mejor la dirección del cambio, o bien, que el sistema busque un conjunto de opciones adaptadas a su necesidad particular.

2) **El mecanismo de identificación.** Surge cuando el sistema cambia o sustituye lo que no le satisface por otras cosas; que la mayoría de las veces, resulta un proceso de imitación de otro sistema que haya empleado ciertas acciones de manera satisfactoria. Esto sucede porque resulta más fácil reproducir una situación conocida, que involucrarse y arriesgarse a crear una totalmente nueva.

El riesgo que se corre en este sentido es la posibilidad de que el procedimiento reproducido, no cubra la necesidad de dicha situación y que a la vez el sistema mismo, no haga nada por mejorarlo.

“Si el sistema se preocupa por ajustar el modelo prestado a sus propias necesidades y características, el mecanismo de identificación podrá volverse particularmente funcional, por el hecho de propiciar un ahorro de energía y limitar los efectos (...) del cambio”.<sup>46</sup>

La etapa de **recristalización**, se caracteriza por la realización de un trabajo arduo para que el nuevo sistema sea perdurable.

Muchos piensan que para producir cambios basta con abandonar viejas costumbres y adoptar nuevas. Sin embargo, la efectividad que tenga el cambio radica en la integración que se logre a nivel intrasistémico o intersistémico.

---

<sup>46</sup> Ídem. Pág.41

- 1) La integración **intrasistémica**, significa que el nuevo comportamiento ha sido integrado y armonizado en el interior del sistema, considerando las características de los demás subsistema para evitar fuentes de conflicto.
  
- 2) La integración **intersistémica**, se refiere al hecho de saber hasta qué punto el sistema que vive un cambio, será sostenido por los demás sistemas con los que tiene contacto. Se logrará además, a medida que se haya logrado integrar esa nueva conducta en las relaciones con el entorno.

Los mecanismos antes mencionados, son una condicionante para asegurar mayor grado de efectividad con respecto a la iniciativa de cambio, corresponde por tanto, al comunicador organizacional o agente de cambio, fijar las herramientas necesarias para lograr un estado de receptividad.

Es necesario considerar además, que en cualquier iniciativa de cambio se encontrará la intervención de dos tipos de fuerzas: las primeras son llamadas **motrices e impulsoras**, ya que actúan de forma positiva para alentar el cambio y las segundas, son **restrictivas y limitantes** pues actúan en forma negativa o se oponen a él. Ambas están sujetas a las influencias internas y externas, y actúan en coexistencia cuando se está en un estado de equilibrio, pero cuando surge la necesidad de cambio, alguna de las dos es más fuerte.

El modelo de campo de fuerzas descrito por Kurt Lewin sirve en mucho para analizar con mayor precisión durante el diagnóstico, todo lo referente al sistema organizacional y a las actitudes de las personas.

Dicho modelo plantea, que las situaciones sociales lejos de ser estáticas, son más bien dinámicas, puesto que se llevan a cabo en un espacio de interacción de fuerzas\*.

Para clasificar las fuerzas que actúan en una situación de cambio, se debe partir de la confrontación entre la *situación real* y la *situación deseada*, encontrando así, una situación insatisfactoria en la que se intenta introducir modificaciones en beneficio de la situación deseada.

Entre las fuerzas que limitan el cambio se pueden encontrar las normas de grupo, el éxito del pasado, el temor al cambio, las habilidades, el conocimiento del mercado y la antigüedad de los productos. Como parte de las fuerza que impulsan los cambios están, las normas de grupo, la novedad en exigencias del mercado, tecnología e insumos, las presiones internas y externas así como los nuevos mercados y productos.

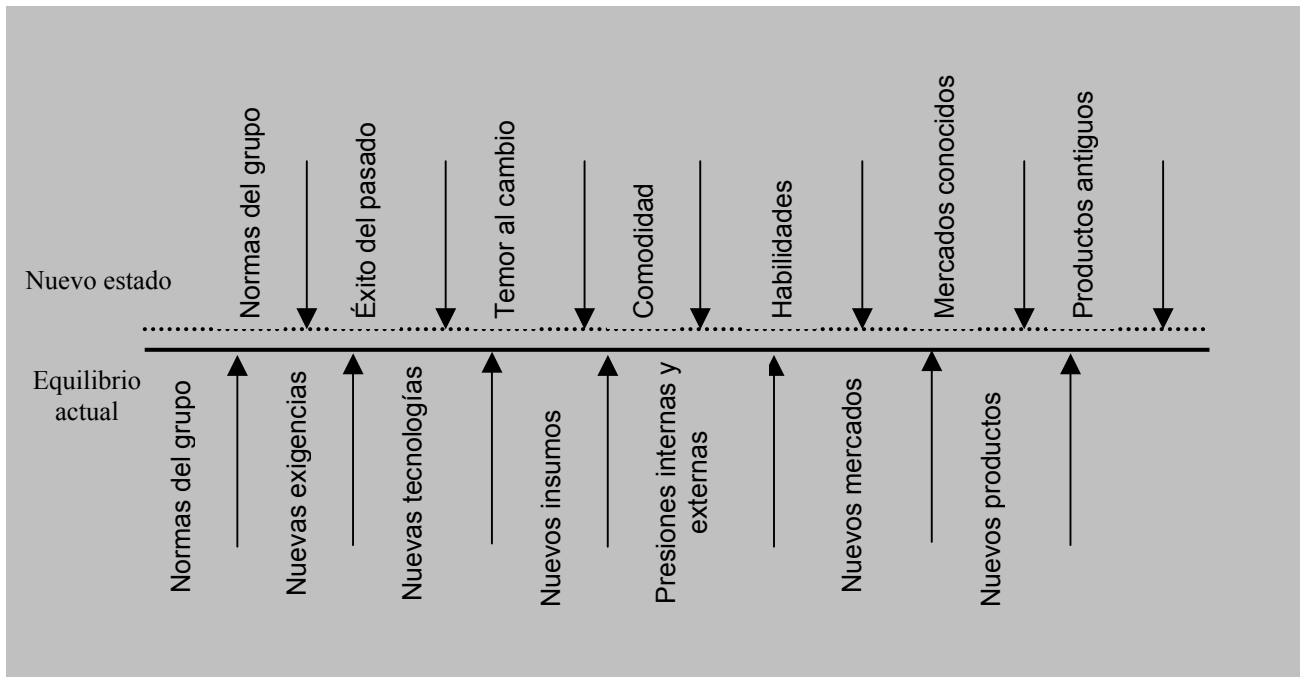
---

\* Entendamos por fuerza a cualquier elemento que actúa y ejerce influencia sobre una situación determinada. Puede ser un objeto material como uno inmaterial .



En el siguiente diagrama, se muestra el campo de fuerzas de Kurt Lewin.<sup>47</sup>

### FUERZAS RESTRICTIVAS Y LIMITANTES DEL CAMBIO



### FUERZAS MOTRICES E IMPULSORAS DEL CAMBIO

<sup>47</sup> Álvarez Héctor Felipe. *Teoría de las Organizaciones*. Editorial Eudecor, Argentina, 1997. Pág. 89.

Entonces el método de análisis de fuerzas en la etapa de diagnóstico, debe orientarse en primer término, a describir con exactitud, *la situación actual* catalogada como insatisfactoria así como también la *situación deseada* o la que se quiere alcanzar.

En segundo lugar, se tiene que explicar cuál es la distancia entre una y otra, identificando en ese momento, cuáles son las fuerzas restrictivas que están interfiriendo impidiendo un acercamiento a la *situación deseada*.

Finalmente hay que identificar todas aquellas fuerzas motrices que están actuando en la situación actual para tener un esquema general de la situación.

Así, el cambio ocurre cuando las fuerzas impulsoras son más fuertes que las restrictivas y ambas deben estar sujetas a influencias.

Lo anterior implica una variación en la vida de las organizaciones, es decir, en lo que éstas hacen y piensan tanto a nivel formal como informal y de la misma forma suele incluir cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización quienes están directamente involucrados en ella.

Acorde con el enfoque sistémico, utilizado a lo largo de este trabajo, es necesario que el comunicador organizacional desarrolle una percepción que le permita identificar las diferentes posibilidades de interacción que guarda el sistema a fin de encontrar el balance más apropiado entre los propósitos de la organización, las partes que la componen y los del entorno o suprasistema en el cual se encuentra inserto.

Es por ello que se verá a continuación, cómo es que todas estas cuestiones de cambio, se transponen a la organización como sistema y cuáles son los elementos susceptibles a una situación de cambio que puede que las lleve a enfrentar todo un proceso dentro del cual pueden salir bien libradas, mantenerse inmóviles o por perecer.

### **3.2 EL CAMBIO Y LA ORGANIZACIÓN**

El cambio en las organizaciones actuales es tan frecuente como en el resto de la sociedad, hasta hace poco era percibido como algo ajeno a ella; sólo se pensaba como un paso de un estado a otro, o como una situación provisoria que había que reducir al máximo. Hoy en día es necesario reconocer que la experiencia del pasado puede ser necesaria más no suficiente para hacer frente al los nuevos escenarios.

Es indispensable desarrollar otras capacidades y condiciones para la gestión del sistema en su totalidad ya que un cambio en alguna de las partes trae como consecuencia cambios en otros factores, porque los elementos de un sistema organizacional están relacionados.

El cambio por tanto, forma parte de la vida de la organización, por ende, está integrado al funcionamiento de la misma a la vez que representa la búsqueda de estabilidad y la adaptación al entorno.

Los factores que pueden dar explicación respecto a la necesidad de acción al cambio en una organización, pueden ser diversos, pero el principal y al cual se ha hecho referencia ya es que las organizaciones **son sistemas abiertos** que tienden a reestructurarse para sobrevivir frente al entorno.

Para entender al entorno, es necesario partir de un entendimiento propio ya que como bien lo menciona Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*, "la comprensión del entorno, es la proyección de sí mismas (...) cuando una organización mira a su entorno o explora la naturaleza del mismo, podría apreciar que está creando una oportunidad de comprenderse a sí misma y su relación con el mundo".<sup>48</sup>

De lo anterior se puede indicar, que las organizaciones y la identidad que cada una de ellas posee, juegan un papel activo en la construcción del entorno. Cuando éstas mantienen sus identidades sin considerar los cambios que suceden en su entorno, se corre el peligro de la desaparición, por tanto, corresponde a ellas mismas llevar a cabo procesos que les permitan prever las condiciones para desarrollarse junto con el entorno.

---

<sup>48</sup> Gareth Morgan Op. Cit. Pág.46.

El cambio al que puede llegar a enfrentarse una organización puede ser de diversas clases. Como lo menciona Benit Grouard y Francis Meston, en algunos casos es “delimitado y breve” y en otros “amplio, profundo y prolongado” y a veces puede llegar a ser “rápido y violento”, “por consenso o ser impuesto por la dirección de la empresa”.<sup>49</sup>

Los mismos autores expresan que hay tres aspectos que permiten caracterizar las clases de cambio en una organización: *la profundidad del cambio, la rapidez del cambio y el modo de imposición.*

- *La profundidad del cambio*, refiere a la manera en que éste afecta la realidad de la organización ya que puede que sea modificada de manera *superficial* (son generalmente fáciles de decidir, sus consecuencias no pesan mucho y en caso de fracaso el costo es limitado) o a *profundidad* (transforman en un mayor grado la realidad de la empresa, son cambios costosos e implican la movilización de gran parte de las fuerzas).
- *La rapidez del cambio*, es una resultante de la duración y la profundidad del cambio. La duración del cambio debe ser la más corta posible puesto que ello implica, por una parte, toda una serie de movilizaciones de los recursos y por otra la capacidad de compromiso por parte de los individuos quienes la mayoría de las veces, se sienten desmotivados y muestran escepticismo cuando el cambio implica

---

<sup>49</sup> Beniot Grouard, Francis Meston. Op. Cit. Pág. 15.

mucho tiempo. La rapidez del cambio es una determinante para lograr mantener o reforzar a la organización.

- *El modo de imposición*, se refiere a la forma como se inicia un proceso de cambio ya que puede ser una fuerte imposición o bien un consenso total. Los cambios *impuestos* están basados en el uso de autoridad y generalmente son propios de las organizaciones que se manejan de manera muy jerárquica. Los cambios *consensuados* están basados en una adhesión entre quienes se encuentran involucrados. Por tanto hay mayores posibilidades de éxito contando con una fuerte movilización y participación del personal.

Las tres formas anteriores envuelven y afectan a todo el sistema organizacional, mismo que resulta ser complejo por el simple hecho de presentar la combinación entre los componentes que la materializan (todo aquello que la forma, lo que es visible y material) y los que la animan (lo que la hace actuar, es invisible e intangible).

El buen funcionamiento depende de la capacidad dirección y gestión para lograr la interacción armónica, eficaz y coherente entre los elementos que componen a la organización. En este sentido, también radica la importancia de regular y dar dirección a la interacción comunicativa ya que ello representa el principal elemento de integración en la organización.

### 3.3 CAMBIO EN LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Todos aquellos componentes que materializan y que animan a la organización son los que crean la realidad del sistema organizacional, consecuentemente son susceptibles al cambio y tienen distintos papeles durante el proceso. Frecuentemente los diversos autores especialistas en el tema, los agrupan en cinco ámbitos: la estructura, los sistemas, la cultura, el modo de dirección y la estrategia.

#### ► La estructura

Considerando la definición hecha por Robbins<sup>50</sup> se entenderá que la estructura de una organización es la forma como se encuentran agrupadas, divididas y coordinadas formalmente las tareas y los recursos.

Establece la dirección, división y localización de cada uno, así como las distintas relaciones. Gracias a la estructura los miembros de la organización saben dónde situarse, cuáles son sus roles, las relaciones que tienen con otros miembros y su entorno. La estructura se define por la dirección de la organización y en función de las respuestas que quiere aportar al entorno.

---

<sup>50</sup> Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall, México 1996. Pág. 720.

Representa por tanto, el marco de referencia en el cual los miembros trabajan diariamente; ello facilita y hace más efectivas las actividades o por el contrario puede ser fuente de complicaciones e ineficiencias.

En lo que respecta al cambio en esta categoría, significa cualquier modificación en las variables estructurales o influencia en las relaciones de autoridad. Constituye con frecuencia el marco del cual es necesario salir ya que las soluciones raramente coinciden con las fronteras que ella traza, sin embargo, los cambios de estructura deben facilitar el funcionamiento de la organización así como también asegurar la coherencia con la estrategia, la cultura y la dirección.

### ► Los sistemas

Son los que definen la forma como circulan y fluyen los diversos recursos, desde los humanos, hasta los materiales. Las relaciones que surgen en una organización, dependen en mucho de los sistemas; quienes influyen de manera directa sobre la toma de decisiones y la capacidad de movimiento.

El funcionamiento de los mismos, es lo que mayormente genera y moviliza gran parte de la energía del sistema organizacional.



Aquellos sistemas que están directamente ligados a la circulación de la información y a la toma de decisiones son determinantes ya que permiten un mejor aprovechamiento de oportunidades para reaccionar ante los requerimientos del entorno. Por supuesto que el aprovechamiento de los sistemas, no se limita únicamente a los formales sino también a los informales.

Todo cambio forzosamente afecta y actúa sobre un sistema. La diversidad de sistemas y las interrelaciones que existen entre ellos hacen que su cambio sea complejo pese al grado de flexibilidad y capacidad de adaptación.

#### ► **La cultura**

La cultura es todo el conjunto de valores compartidos y representados por comportamientos, hábitos y ritos de quienes forman parte del sistema organizacional. Así mismo, comprende aquellos que dan sentido y van más allá de los objetivos económicos, es decir, los que fijan la manera como la organización ejerce su actividad, las formas de socialización entre los miembros, el trato que otorgan a los clientes, la manera como se asume el trabajo, la importancia a las diferentes funciones y relaciones.

La cultura por tanto, ejerce una fuerte influencia en la manera como el sistema organizacional reaccionará y en la rapidez con la que lo haga.

Ser capaz de cambiar una cultura, es una tarea crucial y complicada ya que ésta influye sobre todos los demás ámbitos de la organización. Benoit Grouard y Francis Meston<sup>51</sup> mencionan con respecto a la cultura y el cambio, que una forma de utilizar la cultura como medio para facilitar y acelerar los cambios, es hacer del mismo cambio uno de los valores compartidos.

Si hay cambios, entonces, la cultura debe transformarse a la par con los nuevos objetivos, sin embargo, es necesario estar conciente de que la cultura cambia lentamente y que no se transforma por “decreto” .

Scott y Jaffe en su texto sobre: *Como dirigir el Cambio en las Organizaciones*, señalan que el proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de “cómo eran las cosas” y se enfrenten a un periodo de duda e incertidumbre.

Lo anterior se refuerza si se parte de la idea de que “las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de personas.

Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad”<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Benoit Grouard, Francis Meston. Op. Cit. Pág. 33.

<sup>52</sup> Ídem. Pág. 318.

Bell y Burnham dicen que la cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición, costumbre y toma de riesgos, ello puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.

Lo que esta idea aporta es que lo que más conveniente, es una cultura organizacional que sea positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo. Por tanto corresponde al mismo sistema organizacional definir qué clase de cultura es la que quiere crear.

► **El *management* o modo de dirección**

Esto refiere más que nada a la forma cómo los directores llevan a cabo la gestión de la organización. Tiene que ver por tanto con la personalidad de quienes dirigen ya que son ellos quienes en un momento dado imponen un cambio. La manera como toman decisiones y enfrentan las situaciones repercute en la actividad y crecimiento de la organización.

Frecuentemente son los directivos quienes inician un cambio, por tal motivo, deben estar convencidos de la necesidad llevar a cabo una gestión acorde los objetivos perseguidos.

## ► La estrategia

La estrategia es donde se contempla la actividad, los medios adoptados y los objetivos del sistema organizacional, juega un papel sumamente importante con respecto a la relación entre ella y su entorno (clientes, competidores, proveedores, públicos, etcétera).

Con frecuencia la estrategia es la que inicia o provoca un cambio ya que la mayoría de los móviles del cambio, provienen de cuestiones estratégicas. Por tanto, es la estrategia la que debe llevar al sistema organizacional, a adaptarse para mantenerse fuerte y ser más competitivo de acuerdo a las capacidades de cambio con las que cuenta.

La estrategia no debe de orientarse de inmediato, a los grandes movimientos si no más bien, a sumar esfuerzos orientados al refuerzo de la posición que ocupa la organización.

La estructura, los sistemas, la cultura, el *management* y la estrategia, son factores que en suma, facilitan el entendimiento del sistema organizacional, con el fin de poder ubicar la realidad en la que se desenvuelve.

El proceso de cambio que vive una organización debe ser visto, no sólo con los factores aparentes o aquellos que intervienen directamente sino también con aquellos que le rodean. De tal forma que se pueda lograr un movimiento que lleve a las organizaciones y empresas a salir del letargo que, pensado en términos más desastrosos puede en algún momento dado provocarles una decadencia de la que difícilmente se podrán levantar.

Cualquiera que sea el alcance y naturaleza del cambio, forzosamente se tendrá que partir de una desestabilización de la situación existente (descongelamiento) y cuanto más estable sea ésta, más difícil resultará llevar a cabo el cambio (recongelamiento). Por otra parte, cuando el entorno se mueve con mayor velocidad, el objetivo primordial del sistema organizacional, debe estar enfocado a la capacidad de evolucionar rápidamente sin dejar de considerara la importancia que tiene dar a conocer el cambio y hacer partícipe a los empleados ya que de ello depende el logro y la adopción del mismo.

“La decisión de cambiar es, en efecto, el fin de un proceso de reflexión durante el cual se ha podido considerar el mercado, la competencia, la tecnología, los resultados de la empresa y su funcionamiento o las características del personal de la empresa.”<sup>53</sup>

Toda organización social, además, tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la hace diferente y le da una imagen. Es importante entonces conocer, expandir y consolidar la cultura de una organización ya que ésta integra los comportamientos hacia determinados fines, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas, en fin, la cultura encauza el funcionamiento de la totalidad considerando las prioridades y preferencias que orientan los actos de la organización.

---

<sup>53</sup> Ídem. Pág.10.

En este sentido, es de suma importancia tomar en cuenta los beneficios que otorga la Comunicación Organizacional, como medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura de cada organización.

Por ello, es necesario pensar no sólo en términos materiales sino también en términos humanos, ya que la riqueza de las organizaciones depende de las personas que la integran pues son ellas quienes se encargan de generar un clima de apertura o por el contrario de resistencia al momento de implantar un cambio.

Para Likert, todo comportamiento de las personas es causado por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales percibidas y por la información que reciben, sus percepciones, sus esperanzas, capacidades y valores. “La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”.<sup>54</sup>

Es entonces la percepción, la que determinará el tipo de comportamiento que cualquier individuo puede llegar a adoptar y son cuatro los factores que influyen sobre ésta:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de la organización así como el salario percibido.

---

<sup>54</sup> Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas. Págs.28.29

3. Factores personales como actitudes y nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Dichos factores son determinantes para modificar el clima organizacional que resulta ser una resultante de varias dimensiones que afectan tanto a **la estructura** organizacional como **al proceso administrativo**. Por lo tanto la iniciativa de cambio debe estar enfocada, en principio, a modificar la percepción de las personas implicadas a nivel personal y medio de trabajo.

La eficacia de un cambio dependerá de la implicación simultánea o conjunta de todos los componentes humanos (desde la dirección hasta el personal) y los físicos, ya que no sirve de nada tratar de modificar la percepción del clima en el personal si no se considera la estructura física o el proceso organizacional del sistema en cuestión. Se trata entonces, de modificar la forma de ver las cosas y de llevar a cabo acciones a favor del objetivo en común.

Continuando con la explicación del cambio en la organización, es pertinente ahora, revisar cómo es que las actitudes influyen como parte de la resistencia en dicho proceso.

### **3.4 LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Cualquier cambio dentro de un sistema organizacional implica una transición de un estado de equilibrio hacia otro de desequilibrio, con el único fin de encontrar una nueva situación que proporcione estabilidad. Bajo esta lógica, es claro que el sistema en cuestión tratará de emplear mayor energía para protegerse contra aquellas fuerzas que parecen ponerlo en peligro.

Se puede decir que la resistencia al cambio representa una reacción legítima y natural del sistema que genera diversas reacciones en las personas primordialmente, angustia y temor. Es un fenómeno psicosocial que lleva implícita o explícitas fuerzas restrictivas o reacciones negativas ante una iniciativa de cambio debido a que los seres humanos prefieren que las cosas se den con un cierto grado de predecibilidad.

Aparentemente la resistencia al cambio proviene de diversos aspectos como la preferencia por lo conocido, la amenaza ante los intereses particulares, la falta de visión, la inercia hacia el mantenimiento del mismo ritmo de trabajo, la falta de claridad con respecto a los beneficios que traerá en cambio, las malas interpretaciones respecto al cambio, la falta de recursos y la falta de disposición por parte de las personas.



Con respecto a ello Stephen Robbins,<sup>55</sup> agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia:

- El individual
- El organizacional.

### **En la categoría individual**

Las resistencias se encuentran ligadas a características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. De los más frecuentes, Robbins menciona:

1. *Hábitos*, todos en algún momento, hemos adquirido hábitos y cuando alguna situación de cambio nos obliga a abandonar un hábito, es como si se nos pidiera abandonar una conducta que nos resulta fácil para adoptar otra más difícil.
2. *Miedo a lo desconocido*, el hecho de pensar en una situación desconocida y ajena a nuestras vidas cotidianas, siempre trae consigo una resistencia pues se prefiere mantener el *status quo*. Lo conocido siempre traerá mayor satisfacción y será más fácil de manipular.

---

<sup>55</sup> Robbins Stephen. Op.cit. Págs 724-726.

3. *La preferencia por la estabilidad*; regularmente nos movemos entre necesidades tales como estabilidad y seguridad, sin embargo, al mismo tiempo tendemos a necesitar la estimulación y la búsqueda. Mientras más se trate de satisfacer la estabilidad a costa de la necesidad de búsqueda, más propensa estará una persona a resistirse a ver la alteración de sus conductas, actitudes y valores por tanto habrá mayor resistencia ante algún cambio.
  
4. *La percepción selectiva*, se refiere a la capacidad de seleccionar la información y los acontecimientos para retener únicamente aquello que confirme sus impresiones y conductas o intereses personales. Ante una situación de cambio generalmente se tiende a retener la información que dé mérito a la situación actual o aquella que desacredita la situación deseada o de cambio.

### **En la categoría organizacional**

Robbins menciona seis fuentes primordiales de resistencia:

1. *Inercia estructural*, se refiere a aquellos mecanismos que permiten alcanzar la estabilidad por ejemplo, la selección, la capacitación, la forma de difusión, etcétera, todos ellos, están establecidos y permiten mantener la estabilidad.

2. *Un enfoque limitado de cambio*, se refiere al hecho de concebir el cambio en términos de subsistemas, lo más probable en este caso, es que se falle, ya que los cambios limitados a subsistemas son anulados por el sistema mayor.
3. *Inercia de grupo*, que tiene que ver con las normas y el deseo de no trasgredirlas. Cuando una iniciativa de cambio tiende a irrumpir en el equilibrio de las normas vigentes, surge un grado de resistencia .
4. *Amenaza a la habilidad*, ya que el cambio puede convertirse en un ataque a los grupos especializados, que pueden ya no ser tan imprescindibles. Por otra parte, la tecnología representa un temor en cuanto a las habilidades ya que puede que el cambio a implementar vuelva obsoletos los conocimientos y/o habilidades con las que se cuenta.
5. *Amenaza a las relaciones de poder*, ante una redistribución de la autoridad, quienes se sienten con autoridad, forman un frente común de resistencia.
6. *Amenaza a las relaciones de recursos establecidos*, está relacionada con los grupos que reciben mayores recursos y que ven en el cambio una posibilidad de reducción de los mismos.

Los puntos antes mencionados, de alguna manera permiten vislumbrar lo difícil que es para las personas, la gerencia, la administración y el agente de cambio, conseguir que los cambios propuestos tengan lugar de manera inmediata.

Cuando se quiere llevar a cabo un cambio, se debe tener en cuenta primordialmente, que las personas esperan que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la situación anterior. Es por dicha razón que las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior de ahí que gran parte de las iniciativas de cambio fracasen al poco tiempo de ser implementados.

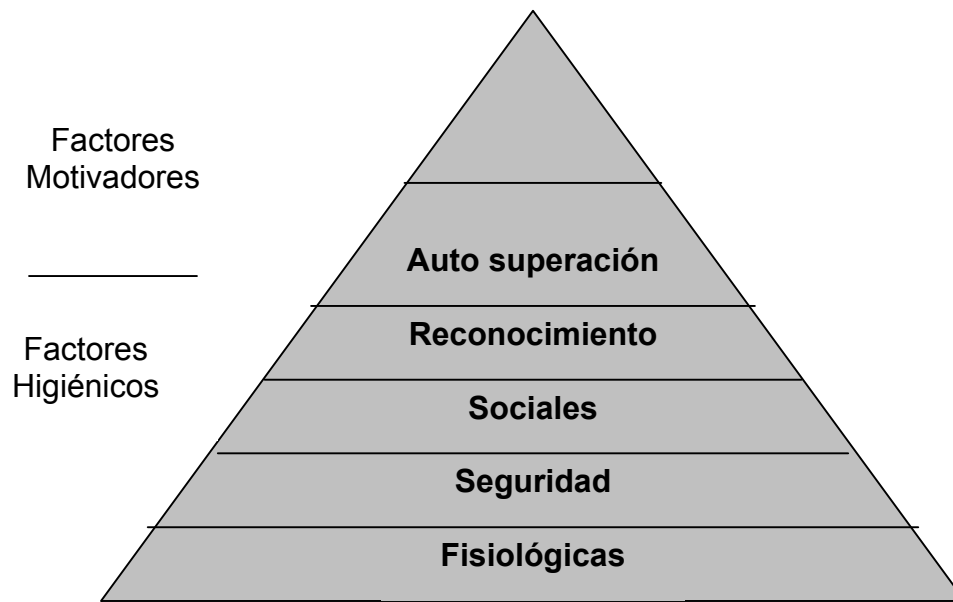
De la misma forma, la confianza es el requisito indispensable para lograr un ambiente de trabajo agradable y de cooperación. Cuando el personal tiene desconfianza el compromiso será menor.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones deben tomar en cuenta que la motivación de los recursos humanos se logra cuando se tiene en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran.

### **3.4.1 Jerarquía de las necesidades**

Cabe recordar que de acuerdo a las jerarquía de las necesidades expuesta por Abraham Maslow, las causas que mueven a las personas a trabajar en una organización y aportar parte de su vida en ella, son necesidades que atañen a todo individuo y éstas, se encuentran organizadas de forma estructural de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja se ubican las **necesidades prioritarias** y en la superior las de **menos prioridad**.

## JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES



*Fuente: Revista electrónica gestiopolis. com*

## LAS NECESIDADES

Las necesidades identificadas por Maslow son:

*Necesidades Fisiológicas:* constituyen la prioridad del individuo y están relacionadas con su supervivencia. Dentro de ellas se pueden encontrar, la alimentación, saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, el sexo, la maternidad etcétera.

*Necesidades de seguridad:* con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas se encuentran la necesidad de estabilidad, de orden y protección. También tienen relación con el temor de los individuos a perder el control de su vida.

*Necesidades sociales:* una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación de da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y participación social. Dentro de éstas se pueden mencionar, la comunicación con otras personas, la amistad, el afecto, la convivencia, la pertenencia a un grupo, la aceptación, etcétera.

*Necesidades de reconocimiento:* también conocidas como necesidades de ego o de autoestima. Tiene que ver con la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de un grupo social, de la misma forma está la autovaloración y el respeto a sí mismo.

*Necesidades de auto superación:* también conocidas como autorrealización. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella y desarrollar su talento al máximo.

Tomar en cuenta dichas necesidades es esencial para todo buen desarrollo del proceso de cambio organizacional. En la mayoría de las organizaciones se intenta administrar al recurso humano sin siquiera tener presentes sus necesidades más básicas, es muy usual que ante ello, el personal abandone todas sus necesidades y se dedique a satisfacer lo básico por miedo a perder el empleo.

Para lograr una mayor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante en tanto, conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado y motivado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador, gerente o directivo puede manejar dichos factores a fin de que la organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Además las consecuencias que traen consigo las diversas reacciones ante un cambio, afectan no sólo a los individuos, sino también al clima laboral de la organización; principalmente por que se generan conflictos interpersonales y grupales, desmotivación, baja productividad, distracción y toda una serie de rumores alrededor de la situación.

El intento por movilizar un sistema organizacional sin contar con el respaldo de quienes están directamente involucrados y sobre todo de aquellos quienes toman decisiones e influyen en los demás, es una tarea realmente difícil. Es por esta razón que el agente de cambio deberá actuar con audacia y ser capaz de considerar los medios necesarios para disminuir las posibles resistencias, para eso es también necesario valerse al diagnóstico de la situación y de la interpretación de los significados que se haya hecho con respecto a las resistencias para finalmente poder tomar una decisión con respecto a la actitud a adoptar.

### 3. 5 CÓMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El vencer las resistencias o eliminar las barreras ante el cambio para conseguir la disposición al cambio, como ya lo hemos dicho, no es una tarea fácil; esto exige un esfuerzo continuo y grupal de quienes dirigen el destino de la empresa u organización; realmente no existen fórmulas exactas que garanticen la extinción de dichos obstáculos, sin embargo, es posible aplicar algunas recomendaciones hechas por expertos.

Eva Kras<sup>56</sup> y John Kotter<sup>57</sup> mencionan que algunos aspectos claves para vencer la resistencia en el proceso de cambio están basadas en el grado de involucramiento por parte de las personas, el entendimiento del problema y las fuentes de donde proviene la resistencia, la conciencia que debe tomar la alta dirección, las normas de comportamiento y actitudes. En términos más específicos, se pueden clasificar de la siguiente forma.

- **Comunicación y enseñanza:** cuando la comunicación está bien fundamentada, puede ayudar en mucho a llevar adecuadamente el proceso de cambio y a reducir desconfianza con respecto a la innovación. De igual forma interfiere para reducir el miedo.

Es importante que durante la transmisión de mensajes, no se oculte información ya que esto ayudará en gran medida a que el personal se sienta

---

<sup>56</sup> Chiavenato Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. México 2004, Págs. 568-571.

<sup>57</sup> Kotter John. *El Líder del Cambio* Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. Págs. 35-145.



seguro de todo lo que está ocurriendo. La información que la organización proporciona al personal involucrado, debe incluir no sólo los beneficios sino también los costos que ello implica, esto es, debe de ser completa, amplia, confiable y oportuna.

- **Participación:** cuando se involucra a las personas, especialmente a quienes se oponen al cambio, se logra que éstas se sientan parte del cambio y consecuentemente se obtendrá un mayor compromiso.
- **Apoyo:** llevar acabo estrategias psicológicas y comunicacionales puede apoyar en la reducción de la ansiedad o miedo de los empleados.
- **Negociación:** cuando se trata de un individuo o un grupo pequeño que trata de impedir el cambio, se puede recurrir a la negociación para que éste ceda a cambio de ciertas recompensas. En este sentido es necesario ser muy cauteloso para no permitir que la situación se vuelva un chantaje.
- **Coerción:** es la acción que se ejerce a través de amenazas o fuerza a quienes se resisten al cambio para doblegar su voluntad y obligarlos a que acepten lo establecido. Esta resulta ser una de las actitudes menos recomendables y menos efectiva ya que va más allá de lo legal y la viola los derechos humanos.

Éstas son diferentes actitudes que se pueden adoptar para disminuir la resistencia y sólo son una referencia puesto que no siempre se tendrá que recurrir a la disminución o eliminación la resistencias al cambio; habrá ciertas situaciones que obligarán a tolerarlas sin que se pueda hacer gran cosa.

Cabe recordar que la resistencia siempre va a estar presente como parte de una reacción natural del sistema y pretender eliminarla, sería algo sumamente aventurado, sin embargo, sí es posible reducirla o bien convertirla en apoyo. El hecho está en considerar a las personas, entenderlas, resolver su necesidades y dudas, proporcionarles orientación así como los recursos necesarios para facilitar el proceso de adaptación al cambio.

En la actualidad, las empresas y organizaciones requieren de trabajadores que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una **actitud positiva** hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos”<sup>58</sup>.

Sin embargo, el punto esencial para llevar a cabo un cambio en una organización, radica en encontrar una metodología y estrategia adecuada a cada caso,

---

<sup>58</sup> Scott Cynthia y Jaffe Dennis. *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. Editorial Iberoamérica. México 1993.

disminuyendo así, el grado de dificultad y el tiempo para provocar el cambio que como todo proceso implica diferentes etapas.

El proceso de cambio tal como lo vive un sistema, como ha sido mencionado al principio de este capítulo, se caracteriza por el paso de tres etapas: la descristalización, el movimiento y la recristalización.

Durante éstas, se requiere que el cambio se lleve a cabo de manera planeada; tanto la planeación como la administración del cambio son procesos que transcurren a través de varias etapas que a continuación se mencionan:

1. Determinar el objeto de cambio: esto es, identificar el sistema, individuo, grupo, área específica u organización sujeta al cambio.
2. Determinar los objetivos que se tienen que lograr: los resultados que se esperan a través del proceso de cambio en términos de actitudes, comportamientos o términos cuantitativos.
3. Establecer un calendario: siendo el tiempo una de las variables importantes en consideración, las actividades a realizar y la obtención de resultados deben ser contemplados en fechas de iniciación y finalización.

4. Vencer la resistencia al cambio: significa romper con el *status quo* y descongelar la situación existente. Como ya lo hemos visto, la resistencia al cambio es algo natural, todos como seres humanos, tenemos miedo ante lo desconocido.

Puede que surjan distintas causas de resistencia al cambio y ante ello, no se puede extender una fórmula general puesto que cada caso requiere una respuesta diferente; empleando acciones eficaces como: planes de capacitación para sensibilizar a las personas, dar un adecuado y óptimo uso al sistema de comunicación, crear el compromiso y la lealtad, la negociación y el uso de autoridad entre otras. También es importante considerar que los cambios deben ser respuestas a necesidades sentidas por los miembros de la organización, tomar en cuenta la existencia de relaciones informales, la comunicación, el mantenimiento de aquellos elementos de la cultura organizacional útiles y positivos (costumbres, valores, normas) así como el asesoramiento a los miembros de la organización.

5. Proceso de cambio: los cambios siempre están enfocados a la modificación de las tareas, estructura, del personal y de la tecnología, entre estos elementos, por supuesto existe cierta interdependencia, ya que cualquier cambio en uno, repercute en los otros.

Así, entre las tareas y la estructura existe una vinculación directa porque la existencia de una, supone la existencia de la otra. Los cambios pueden estar orientados, a redefinir las responsabilidades, modificar la estructura jerárquica, etcétera.

6. Estabilidad: una vez obtenidos los resultados buscados según las necesidades reales, se debe cuidar y mantener el *status quo*, es por ello que se deben difundir los resultados y mantener un proceso de retroalimentación.

Con todo lo dicho hasta aquí podemos pensar que cualquier organización que desee instrumentar un cambio, puede llegar a conseguirlo si las estrategias creadas por el agente de cambio, son pensadas desde una perspectiva sistémica, de acuerdo a las necesidades de ésta, consiguiendo la participación, comunicando adecuadamente y considerando las posibles contingencias.

Es por ello que el siguiente capítulo, se destinará a hablar de la estrategia para finalmente conformar los elementos necesarios que permitan a un sistema organizacional, orientar la acción al cambio.

## CAPÍTULO 4

### LA TEORIA DE SISTEMAS COMO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ACCIÓN AL CAMBIO

#### 4.1 TEORÍA DE SISTEMAS Y ESTRATEGIA

La idea sobre la cual se ha venido trabajando, está basada en la teoría de sistemas, misma que permite otorgarle a la organización, el carácter de sistema cuya existencia depende de otro sistema mayor o *suprasistema*, donde la organización opera e interactúa con otras organizaciones y públicos. A su vez le rodea un entorno general que involucra ámbitos tales como: cultura, política, educación, recursos naturales, sociedad, tecnología, ciencia, arte, etcétera.

Todos estos factores afectan y atañen de alguna manera a la organización independientemente de que ésta se autorreproduzca y funcione de acuerdo a su estructura y a las decisiones que tome para mantener su identidad y diferenciarse de cualquier otra organización.

En correspondencia con esta idea, queda claro que aún cuando el sistema organizacional impone ciertos límites con respecto a su entorno, hay a la vez, un grado de apertura que le permite obtener las entradas necesaria par su funcionamiento y supervivencia dentro del macro entorno.

Ahora bien como parte de toda esa complejidad que se genera tanto en el sistema como en su entorno, tienen lugar toda una serie de situaciones de cambio.

Todo cambio organizacional resulta ser inevitable, permanente, imperceptible y ocurre como parte del ciclo de vida e intercambio de cualquier sistema organizacional, es decir, tanto la organización como su ambiente (interno y externo) se suponen mutuamente, de tal modo que un cambio el cualquiera de los dos, provoca una modificación congruente con el otro.

Ante ello, es necesario que la organización cuente con una capacidad suficiente para orientar la acción al cambio y al mismo tiempo, demanda preparación, capacidad de **adaptación y flexibilidad** para evitar que el sistema en su conjunto comience a fragmentarse o que una mala comunicación provoque el surgimiento de comentarios y rumores que representen una brecha entre los quienes se encargan de dirigir al sistema organizacional (directores y gerentes) y quienes forman parte de él otorgando su fuerza laboral. Este hecho sucede debido a que la forma de ver la realidad entre unos y otros, es muy distinta.

Lo anterior obliga a tener conciencia de una cosa: **el cambio organizacional sólo se puede producir a partir de la interrelación entre las partes que componen el todo organizacional. Esto con el fin de responder y adaptarse a las necesidades del entorno para mantener una interacción acorde, coherente y armoniosa.**

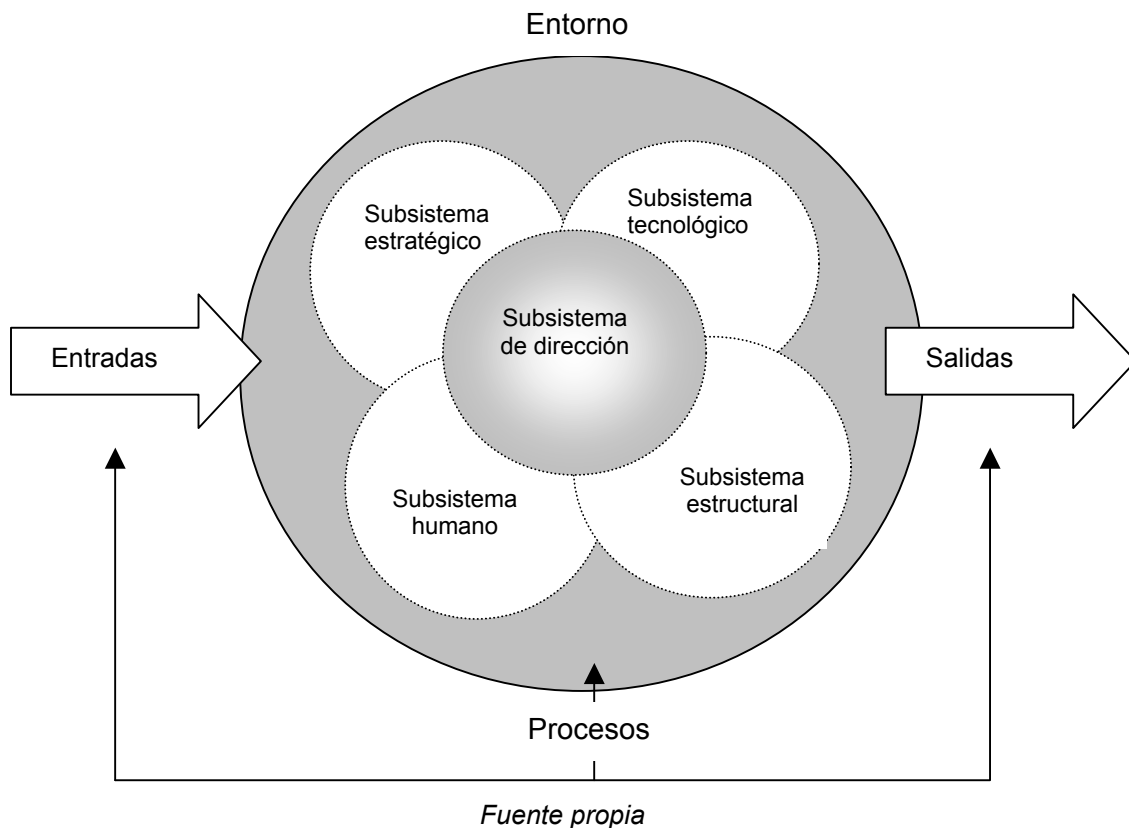
Recurriendo nuevamente a la teoría de sistemas cuyo punto esencial es que lo que cuenta es el todo resultante de la interacción de las partes y que cualquier cambio, en uno de sus elementos afecta a todos los demás y a las relaciones, se dirá entonces, que para llevar a cabo una acción al cambio resulta necesario concebir y gestionar las redes complejas de procesos resultantes entre la combinación de cinco subsistemas fácilmente identificables y delimitables en una organización:

1. Subsistema estructural
2. Subsistema tecnológico
3. Subsistema humano y cultural
4. *Managment* o subsistema directivo
5. Subsistema estratégico

La estructura, los sistemas tecnológicos, la cultura, el *management* o sistema directivo y la estrategia; son factores que en suma, facilitarán el entendimiento del sistema organizacional y permitirán crear una estrategia global que ayude al sistema a mantener la integración para actuar frente a las situaciones de cambio.



En la siguiente figura se muestra de manera esquemática, la forma como se ponen de manifiesto dichas relaciones entre los cinco subsistemas y el entorno.



Así se asume que, todas aquellas acciones y decisiones que se toman en el sistema para responder y mantenerse con vida en el entorno, se definirán de acuerdo a las siguientes características:

- La organización representa un sistema socio-técnico, puesto que hay una interacción entre elementos técnicos y humanos.

- Perspectiva holística e integradora donde lo que más peso tiene, es el todo resultante de la interacción entre las partes.
- Las organizaciones deben ser consideradas como sistemas abiertos ya que su funcionamiento y desarrollo depende en gran medida de la interacción con el entorno, mismo que le permite operar bajo ciertas condiciones y a la vez le proporciona ciertos estímulos para su desarrollo.
- Las organizaciones cuentan con una capacidad que les facilita adaptarse a los continuos cambios del entorno.
- Cualquier cambio o modificación en algún elemento o relación, influye en los demás.

Tomar en consideración las características antes mencionadas, lleva a pronosticar las posibles modificaciones que un cambio en concreto, produciría en el sistema como totalidad.

Es necesario entonces, analizar previamente las consecuencias que se pueden derivar de dicho cambio e identificar cuál es el origen. De tal manera que se lleve a cabo un trabajo conjunto de gestión e integración.

No se trata pues, de utilizar dicho análisis sistémico como un instrumento de diagnóstico, si no más bien, de apreciarlo desde un punto de vista estratégico para desarrollar en el agente de cambio una visión que le permita **detectar de manera clara y coherente las interacciones sistémicas así como los mecanismos operantes que cada situación guarda.**

Ahora bien, un medio imprescindible del que se puede hacer uso para lograr la interacción efectiva y la participación o involucramiento del personal, es la comunicación desde un punto de vista estratégico, es decir, como un elemento clave entre la red de contactos y relaciones entre los distintos subsistemas.

En vista de que el recurso humano es una de los factores más importantes para llevar a cabo un proceso efectivo de cambio; el papel del comunicador organizacional como agente de cambio, debe estar orientado a apoyar de manera oportuna y eficiente a los miembros de la organización para darle sentido y coherencia a la realidad mediante un procedimiento sistemático y sinérgico, en el que las acciones estén orientadas a cerrar la brecha entre lo que se quiere alcanzar y la realidad en la que opera la organización; comprendiéndola como un sistema que afecta y se ve afectado por su entorno.

Antes de hablar ampliamente a ello, conviene aclarar en primera instancia, qué es la estrategia.

## 4.2 ESTRATEGIA

Benoit Grouard y Francis Meston dicen al respecto de la estrategia que ésta “fija la actividad de la empresa, sus objetivos y los medios adoptados. Orienta todos los esfuerzos y ocupa un lugar determinante en las relaciones que se establecen entre lo que es exterior a la empresa propiamente dicha (...) y la empresa misma.”<sup>59</sup>

De lo anterior se puede deducir que, siendo la estrategia una actividad orientada al logro de los objetivos de una organización, debe ser formulada de manera consciente y racional, esto es, que debe ser compatible con la realidad en la que vive cada sistema organizacional ya que también representa un patrón de respuesta de la organización con respecto a su entorno.

En la estrategia no sólo se pone en juego los recursos humanos y materiales frente a problemas y riesgos que traza el entorno para ayudarla a solucionarlos, sino también, se destina a implantar cambios de manera efectiva y ayuda a la organización a mantenerse fuerte y competitiva. Es por ello que no se debe perder de vista que el diseño de la estrategia, no puede exceder la capacidad y realidad en la que se mueve cada sistema organizacional.

---

<sup>59</sup> Benoit Grouard, Francis Meston. Op. cit. Pág.27.

Por lo tanto, las características o puntos básicos que deben ser considerados para elaborar una estrategia son los siguientes:

- Definición y delimitación del problema.
- Elección del terreno, el momento y los recursos a emplear.
- Concentrar los recursos disponibles para el objetivo primordial evitando cualquier fragmentación o dispersión.
- Contemplar un grado de riesgos.
- En caso de que la acción iniciada no dé los resultados esperados, será necesario, reaccionar con rapidez y cambiar la estrategia considerando para ello estrategias alternas (previamente determinadas).

Una estrategia, también trata de provocar cambios, modificar situaciones, volver a orientar a la organización o darle otra dirección a través de las decisiones. Se trata por tanto de un proceso continuo, ordenado y planificado lo que conlleva a no perder de vista ciertas consideraciones metodológicas.

#### **4.2.1 Consideraciones metodológicas para la aplicación de una estrategia**

Para poder alcanzar los objetivos planteados, es necesario pensar el cambio de manera planificada, Según Pierre Collerette y Guilles Delisle,<sup>60</sup> el procedimiento del cambio se lleva a cabo en cuatro grandes fases \*:

1. Diagnóstico de la situación
2. Planeación de la acción estratégica
3. Ejecución de la acción
4. Evaluación de la acción.

##### **1. Diagnóstico de la situación**

En esta fase de diagnóstico se consideran todas aquellas actividades que permitan tener una visión clara de la situación insatisfactoria en la que actualmente se encuentra la organización.

No debe considerarse el diagnóstico como un mero informe, ya que comprende todo el procedimiento para llegar a esclarecer la situación.

---

<sup>60</sup> Collerette y Delisle. Op. Cit. Pág. 53.

\* Cabe aclarar que éstas no son necesariamente las fases que deben vivir los destinatarios del cambio, sino más bien, es el agente de cambio quien debe tomarlas en consideración para alcanzar los objetivos perseguidos.

Esto implica el acopio de datos relativos, su análisis y el resaltamiento de los elementos más significativos. Tales como: definir la situación insatisfactoria, comprobar la magnitud de las diferencias entre la situación insatisfactoria y la deseada, explicar dichas diferencias, considerar los vínculos e impactos entre el sistema y su entorno, establecer la percepción que tienen los individuos afectados, considerar los recursos disponibles, considerara la coyuntura general y determinar la permeabilidad del sistema al cambio.

Por otra parte, es conveniente que el agente de cambio o comunicador organizacional, mantenga una actitud abierta con respecto a sus percepciones sin involucrarse demasiado al grado de perder los detalles. También se debe considerar la constante movilidad de los sistemas.

## **2. Planeación de la acción estratégica**

En esta fase es donde el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos para tomar acción en la situación que se desea modificar. Para tal motivo es importante apoyarse en los elementos más destacados durante el diagnóstico.

Mientras el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e integración, la planificación, por su parte está orientada a la decisión, concepción y la preparación de la acción.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en la planificación son: la definición de los objetivos, la elaboración de las estrategias, la elección de los medios de acción, la identificación de los elementos involucrados, el establecimiento del plan de acción, la preparación de herramientas necesarias para la acción, la concepción y elaboración de los instrumentos de control y finalmente, la evaluación.

Cabe considerar que en la planificación deben ser contemplados dos niveles muy importantes: **el de contenido del cambio y el de procesos.**

En el nivel de **contenido**, se trata de pensar y elaborar las herramientas necesarias para poder implantar las soluciones, por ejemplo: elaboración de guías informativas, reglamentos, cursos, pláticas, etcétera.

Con respecto a los **procesos**, se debe buscar la manera de introducir e implantar las soluciones, considerando la duración de la intervención, la identificación de los elementos humanos involucrados, las posibles negociaciones y las formas de implantación. En este sentido, es esencial, por ejemplo, prever enfoques que faciliten la aceptación de los medios propuestos, que hagan que el personal esté satisfecho y convencido.

Debido a que, durante la intervención pueden surgir problemas que pongan en riesgo el plan de acción, es necesario concebir posibles alternativas y mecanismos de control que permitan verificar y evaluar de manera constante si se está cumpliendo o no el plan de acción y si se está en un buen camino de no



ser así, será necesario volver a precisar en aquellos aspectos que estén causando ruido o contratiempos. De aquí que se considere, que tanto la planificación como el diagnóstico, son actividades continuas.

### **3. La ejecución de la acción**

Se habla propiamente de una ejecución, en el momento mismo en que se lleva a cabo el plan de acción previsto. La ejecución se presenta en cierto momento, como una forma de experimento cuya probabilidad de éxito dependerá del diagnóstico, la planificación, las circunstancias y la habilidad de quienes lleven a cabo el plan de acción.

### **4. La evaluación**

En este punto, se describen los resultados obtenidos, se establece una relación con respecto a los objetivos y se identifican cuáles son los factores que dan explicación a los resultados.

Se puede decir, que esta parte constituye un nuevo diagnóstico puesto que en ella se identifica una nueva situación, en tal caso, es posible visualizar la distancia que hay entre la situación actual y la situación deseada.

En caso de que los objetivos propuestos no se hayan logrado. Será necesario nuevamente llevar a cabo una nueva planificación a fin de continuar con la iniciativa de cambio.

De esta forma, la evaluación conduce la intervención y orienta la acción del agente de cambio al brindarle información pertinente para la toma de decisiones con respecto a las medidas a implementar.

Las cuatro fases que se acaban de explicar (diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación) representan, más allá de cualquier procedimiento ordenado, diferentes tipos de actividades que hacen posible una manera sistemática de trabajo siendo el fin último, acercar al sistema organizacional a su objetivo, que en este caso es la acción al cambio.

Se trata entonces, de operacionalizar los propósitos de cambio a modo de que se puedan identificar los aspectos reales así como las limitaciones o barreras que en su mayoría corresponden a la resistencia por parte del personal. Al mismo tiempo, se trata de facilitar la elección de los procedimientos y la implementación de una estrategia eficaz.

Los puntos anteriores representan una metodología para la creación e implementación de la estrategia, sin embargo, durante el proceso deben considerarse otras variantes que van de acuerdo a cada tipo de organización así como de las circunstancias y requerimientos que cada una de éstas tenga.

Es por ello que tampoco se habla de un caso en específico pues dichas observaciones están encaminadas única y exclusivamente a la implementación de una estrategia comunicacional, que de acuerdo a la teoría de sistemas, sea funcional y tome en consideración todos los aspectos que conforman a un sistema organizacional tan amplio como lo es una organización.

### **4.3 LA ACCIÓN COMUNICATIVA EN UN NIVEL ESTRATÉGICO**

Si bien, la comunicación es un proceso vital que constituye a las organizaciones y a la vez representa un factor integrador que mantiene unidos a los distintos elementos o componentes de una organización; la mayoría de las veces, en la práctica profesional, los **administrativos, directivos y altos mandos**, le otorgan un papel meramente operativo y mecánico que está única y exclusivamente, destinado a la distribución e intercambio de mensajes informativos, transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo, entre otras actividades, que no hacen más que favorecer los intereses de unos cuantos que forman parte de la organización o empresa.

Esto trae como consecuencia, que el personal se sienta desmotivado, con gran falta de interés, compromiso y lealtad para con la dirección y en general con la organización.

Hoy en día, las viejas formas de orden y mando, han dejado de funcionar puesto que las personas se desarrollan en un nivel social más evolucionado, por consiguiente necesitan saber todo lo que tenga que ver con la organización para sentirse integrados y colaborar. Para lograr que los miembros de una organización actúen eficazmente, es necesario que se les comunique y que ellos mismos se comuniquen.

De acuerdo a los fines perseguidos en este trabajo y acorde con los requerimientos que hoy en día demanda el **entorno** y las sociedades, es ineludible entonces, que la comunicación sea considerada en un **nivel estratégico** que permita establecer procesos efectivos orientados a mantener una **interacción armoniosa y congruente** entre los distintos **susbsistemas** que conforman a la organización. Para ello, también es necesario, que la organización cuente con una **estructura** que permita el desarrollo de la **comunicación**.

Por tanto la acción comunicativa debe llevarse a cabo en un nivel estratégico que esté orientado a lograr la integración sistémica de la organización, concebida ésta como una red de relaciones y contactos constantes.

Ahora bien, ante una situación de cambio, el principal objetivo de la comunicación debe ser actuar para que todos aquellos que se encuentran involucrados en el cambio tengan conocimiento con respecto a lo que se va a hacer, es decir: el por qué, cómo, de que manera y cuáles son los costos y beneficios en particular y en general.

La importancia de actuar ante una situación de cambio con acciones comunicativas eficientes, se debe en mucho, a que el sistema presenta de inmediato la tendencia a mantener el *status quo*, o el no querer cambiar, esto se manifiesta de manera inmediata por medio de la resistencia.

En consecuencia las acciones de comunicación, deben estar orientadas a realizar un proceso continuo de construcción de la información, a través de diversas fuentes que hagan posible y faciliten la aportación de los distintos puntos de vista, de tal forma que se pueda asumir una visión compartida con respecto a la nueva situación y se disminuyan las posibles resistencias al cambio.

Hablando de manera más concreta, durante una acción al cambio, la comunicación debe tener como finalidad llevar a cabo acciones como:

- **Dar a conocer a los empleados de la organización el cambio pronosticado.** En este sentido se trata de una función informativa, puesto que es un hecho en el cual, los directivos pueden intervenir para informar sobre el cambio, la razón por la cual debe implementarse, la importancia que tiene su consecución, los medios, los objetivos propuestos y el papel que desempeña cada uno como parte del proceso.

- **Ayudar a conseguir la adhesión al cambio.** Las acciones de comunicación son el medio más eficaz para sensibilizar al personal de la organización, para movilizarlos en torno a los nuevos objetivos y para eliminar las posibles resistencias.
- **Ayuda a garantizar la participación activa.** Esto es, a mantener el entusiasmo y a fortalecer la credibilidad del cambio.
- **Ayudar a que los individuos superen las dificultades que puedan encontrar.** Evidenciando y valorizando los resultados alcanzados así como el avance que se ha tenido en proceso de cambio.

Con lo dicho hasta aquí, se puede concluir que la comunicación en un nivel estratégico debe ser positiva y debe estar orientada a la acción, sin ocultar las dificultades que se lleguen a presentar.

El éxito del cambio requiere de la confianza por parte de quienes están implicados. Es ineludible que todos tengan conocimiento de hacia dónde les conduce el cambio y qué beneficios les proporcionará.

Finalmente cuando el cambio llegue a ser concretado, la comunicación se encargará de darle el valor correspondiente y de reforzar el estado de satisfacción de todos aquellos que lo hicieron posible.

Para conseguir los objetivos propuestos es necesario comunicar mucho y en todos los sentidos, ya que como se ha venido mencionando a lo largo de esta investigación, **la comunicación es un elemento integrador de cualquier sistema organizacional consecuentemente está intrínseco en el proceso de cambio.**

Con respecto a los medios a utilizar, como no se está haciendo alusión a un caso específico, únicamente cabe decir, que éstos deberán ser elegidos y utilizados de acuerdo a la situación y requerimientos de cada sistema organizacional en cuestión.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de una organización, la falta de canales o la sub utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retarda las respuestas y provoca desinformación acerca de las políticas, todo esto imposibilita la verdadera interacción en el ámbito interno.

Por otra parte, las estrategias, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización con la realidad del entorno.

#### 4.4 ESTRATEGIA PARA LA ACCIÓN AL CAMBIO

Una vez que se ha llevado a cabo un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentre la organización y una vez identificado el sentido de utilizar la teoría de sistemas y la comunicación desde un punto de vista estratégico, se definirá desde esa lógica de acción, la estrategia a efectuar para orientar la acción al cambio.

Acorde con la teoría de sistemas cuyo punto esencial es que lo que cuenta es el todo resultante de la interacción de las partes y que cualquier cambio en uno de sus elementos afecta a todos los demás, se puede decir entonces que, la estrategia propuesta consistirá en **actuar a través de la comunicación, sobre los procesos resultantes de la combinación entre los distintos subsistemas (estructura, sistemas tecnológicos, cultura, *management* o sistema directivo y estrategia) que intervienen en el funcionamiento de la organización, para lograr una interacción armoniosa y coherente que disminuya las posibles resistencias ante una acción de cambio.**

Dicha propuesta refleja una forma de ver el cambio y llevarlo a cabo y está basada en una concepción sistémica lo cual condiciona la estrategia como medio de acción.

Para tal motivo será necesario definir las acciones que deben ser ejecutadas, teniendo en cuenta dos aspectos relevantes:



1. Los procesos en los que estará enfocada la estrategia girarán en torno a los cinco subsistemas básicos de la organización: subsistema estratégico, tecnológico, estructural, humano y directivo.
2. La comunicación será el factor primordial y dominante en el sistema organizacional para asegurar la coherencia y la homogeneidad del proceso, permitiendo así que los involucrados constantemente estén informados sobre el proceso.

Teniendo ya como base el diagnóstico y la estrategia a seguir, es conveniente establecer las siguientes acciones a ejecutar durante el proceso de cambio:

- A. Constituir una visión compartida (dar a conocer el sentido de dirección);
- B. Movilizar las fuerzas;
- C. Organizar;
- D. Guiar al personal;
- E. Transformar los procesos;
- F. Promover la participación;
- G. Gestionar los aspectos emocionales y de resistencia así como,
- H. Formar e instruir al personal.

## **A. VISIÓN COMPARTIDA**

Una vez que se ha identificado la necesidad de cambio será necesario definir la visión\* ya que ésta es la que, provocará, guiará y justificará el cambio. Para los responsables del cambio (directivos, grupo de cambio o agente de cambio), la visión representa el punto de referencia para conducir el proceso.

La visión ayuda en gran medida a reducir el grado de incertidumbre que regularmente trae consigo angustia y resistencia en el personal.

La definición de la visión debe aclarar y formular cuál es el objetivo de cambio (con precisión y con datos), así también, debe especificar el origen del cambio, las ventajas a obtener (tanto la organización como el personal) y dar a conocer las características para actuar.

Esta actividad por tanto, requiere de la mayor responsabilidad de la dirección para que ésta sea bien formulada ya que se trata de una acción de la que posteriormente se desprenderá la percepción que el personal tenga con respecto a la manera de asumir el cambio.

El tiempo necesario para definir la visión, es muy variable sin embargo debe de ser lo más rápido posible sin disminuir la calidad.

---

\* Recordemos que la visión es entendida como el sueño o reto, alcanzable y medible, pensado por la organización.

## B. MOVILIZACIÓN

En la etapa de movilización, es donde se inicia, el proceso de cambio propiamente dicho, es necesario llevar a cabo una **ruptura de la situación existente** (o rompimiento del *status quo*) para evidenciar las necesidades de cambio que bien pueden involucrar aspectos de organización, procedimientos, comportamientos, etcétera.

Es en dicha etapa, donde frecuentemente se percibe un alto grado de ansiedad en quienes forman parte del cambio; es por ello que se requiere sensibilizar al personal respecto a la necesidad y hacer validos los retos para lograr una mejora.

Durante esta acción, se requiere hacer que todo el personal se apropie de la visión y se sume al proceso de cambio.

La movilización abarca las tres fases descritas por Kurt Lewin: la descristalización, el movimiento y la recristalización.

En torno a éstas, gira el fin de crear la dinámica de cambio, confirmar la visión y la estructurar el proceso. Para tal motivo, es conveniente implementar una serie de estímulos y condiciones tales como:

- ✓ Situación de ruptura, en la que se demuestre que en efecto, el cambio traerá beneficios y mejoras con respecto a la situación que actualmente impera.

- ✓ Situación de ansiedad, al dar a conocer las posibles oportunidades de mejora que traerá consigo el cambio; esta situación de ansiedad accionará los cuestionamientos en torno a esas posibilidades.
- ✓ Situación de seguridad, al definir un plan que permita aprovechar esas posibles oportunidades ya que ello proveerá un ambiente de tranquilidad, el cual debe ser reforzado con una constante evaluación de los medios y condiciones necesarios.

Para poner en marcha los estímulos y condiciones se requiere:

***Asegurar la comprensión de la visión.*** En este caso, es en el cuerpo directivo (con el apoyo del agente de cambio) de donde debe partir una comunicación ordenada y permanente con respecto a dicha visión con el fin de hacerla explícita y evidenciar el sentido que ésta tiene.

Las condiciones necesarias para lograr una comunicación efectiva de la visión son:

- ✓ **Sencillez**, tanto el tiempo como el trabajo necesario para comunicar efectivamente una visión, están relacionados con la sencillez y claridad del mensaje y es así como se puede difundir a grandes grupos. Con esto se evita además, la confusión y el desinterés.

- ✓ **Utilización de diversos medios\***, una visión se comunica efectivamente cuando se recurre al uso de diversos medios ( públicos e interpersonales) por ejemplo: carteles, intranet, tableros, charlas, reuniones, comunicados, etcétera.
- ✓ **Repetir constantemente la visión**, para atraer la atención y logra el arraigo de ésta. Con la repetición, también se está asegurando la transferencia efectiva.
- ✓ **Predicar con el ejemplo**, otra de las formas efectivas de comunicar una nueva dirección es a través de las acciones y comportamiento de los altos directivos, personas importantes y líderes, cuando éstos ponen en práctica la visión, también se crea en torno a la situación, credibilidad y seguridad.
- ✓ **Retroalimentar**, para evitar que la comunicación de la visión se vuelva una mera transmisión de información y que con ello los empleados sientan ignorados. Se requiere por consiguiente una comunicación bilateral donde se obtenga respuesta con respecto al grado de aceptación o rechazo y a la vez responder a las inquietudes que la situación esté generando. Se puede medir el nivel de conocimiento y comprensión de la visión con la estructuración d entrevistas, sondeos y cuestionarios.

---

\* Cabe aclarar que el uso de estos medios también implica costos por tanto será necesario contemplarlos de acuerdo a la situación y posibilidades de cada organización comunicación.

Así mismo esto permite determinar en un primer momento, el grado de participación y el anuncio de que algo nuevo está por ocurrir.

De encontrar que no se está teniendo un grado de efectividad, será necesario continuar con el reforzamiento de los puntos anteriores puesto que para continuar con la movilización es sumamente importante, que la visión sea bien comprendida.

Por otra parte, la comprensión y la aceptación de la visión, no son condiciones suficientes para crear la dinámica de cambio en el personal, pero sí permiten generar una percepción de ruptura y un sentimiento de ansiedad para generar la voluntad de evolución hacia una situación nueva.

***Evidenciar y analizar las oportunidades de mejora.*** El objetivo de poner en evidencia las mejoras y analizar las oportunidades como consecuencia de la puesta en marcha de la visión; es crear en el personal una ruptura y un cierto grado de ansiedad para asumir la situación de cambio. De igual forma, el análisis permite detectar aquellos aspectos que no estén funcionando y que afectan con respecto al rendimiento y las interacciones existentes entre los sistemas de la organización.

Para distinguir las oportunidades de mejora, se requiere por consiguiente, analizar las ventajas de la situación existente y las ventajas de la situación deseada para tal motivo es necesario buscar la participación del personal y la rapidez para la acción.

- ✓ **Participación** de todo el personal involucrado, es decir, tanto directivos como trabajadores. Se trata de recabar información, ideas y sugerencias, puede ser a través de entrevistas, buzón de sugerencias y reuniones donde se le dé apertura a la participación.
- ✓ **Rapidez** para definir los aspectos de mejora y las oportunidades con relación a la situación deseada, de tal forma que se ponga en marcha el plan de acción lo más pronto posible para crear el sentimiento de seguridad; aclarando que los beneficios esperados sólo podrán obtenerse hasta el momento de llevar a cabo las acciones.

**Programar.** La programación se lleva a cabo una vez que el personal ha sido sensibilizado para entender lo necesario que es asumir la nueva visión. Esto será más sencillo debido a que antes, ya se ha hecho evidente aquellos aspectos que no están funcionando y la serie de oportunidades que traerá consigo la nueva situación.

En la programación se requiere establecer de manera formal las etapas para poner en marcha las acciones a ejecutar con una calendarización precisa. La formación de equipos de influencia y la delimitación de los resultados esperados.

Una vez que el personal ha comprendido la necesidad de cambio y de poner en práctica la visión de la nueva situación, se puede concebir entonces, el plan de acción que permitirá cumplir con el aprovechamiento de las oportunidades previamente evaluadas.

Los puntos a considerar son: estructuración de los lineamientos de mejora, la calendarización de las etapas que comprende la puesta en marcha y formación de equipos encargados de la ejecución de los lineamientos.

Durante esta fase, también será necesario presentar de manera continua, los resultados que se están teniendo a modo de aprobar el plan, orientar las siguientes acciones o bien integrar otras ideas con respecto al proceso de cambio.

### **C. ORGANIZAR.**

Cualquier proceso de cambio requiere organización para poder llevar a cabo la gestión, vencer las resistencias y luchar contra la inercia. El reto es adaptarse constantemente, tener la capacidad para cambiar y para mantenerse con vida en el entorno. Esto sólo será posible a medida que se cuente con una estructura, un funcionamiento y un orden adecuado.



Por tanto, un sistema organizacional debe asegurarse que todos los subsistemas (departamentos) destinen los recursos necesarios, coordinen sus acciones y participen para contribuir con el fin último, que en este caso es el cambio organizacional.

La organización debe generarse a partir de la dirección, el agente y su equipo de cambio, los grupos que ejercen liderazgo y las áreas operativas.

#### **D. GUIAR**

El éxito del proceso de cambio depende en mucho de la forma como se conduzca o guíe la evolución de la situación actual a la situación deseada, a través de la materialización de la visión, sin embargo, ésta no es tarea fácil pues se requiere contrarrestar barreras tan comunes como: la incertidumbre, resistencia y bloqueo del personal involucrado.

Llevar a cabo una buena conducción o guía requiere contar con un buen equipo de cambio cuyas funciones deben estar orientadas a: la elaboración clara y coherente del proceso de cambio, la planificación, seguimiento y supervisión, y facilitación sin restarle importancia a la armonización e integración entre las partes que componen al sistema organizacional.

- ✓ Elaboración clara y coherente del proceso de cambio, para que las tareas y actividades se orienten a los resultados de manera óptima y se genere la implementación de la acción al cambio.

- ✓ La planificación, es sumamente necesaria ya que si no hay orden tampoco coherencia. El equipo de cambio debe conocer muy bien la situación y ubicar la realidad en la que se encuentra el sistema organizacional. Para evitar caer en errores.
- ✓ El seguimiento y supervisión, se debe llevar a cabo con el fin de supervisar diariamente si el proceso de cambio se está llevando adecuadamente, si los recursos utilizados son los necesarios y si se está dentro del marco de tiempo establecido.
- ✓ La facilitación del proceso, le corresponde de igual forma al equipo de cambio, quien debe contribuir a la solución de problemas y situaciones de resistencias para que el proceso se asuma lo más pronto posible y se asegurar la permanencia del mismo.

## **E. TRANSFORMAR LOS PROCESOS**

Una vez que se ha generado una visión compartida (de lo que se desea hacer, hacia dónde se desea llegar y qué se quiere lograr) con respecto a la situación de cambio, se requiere entonces, llevar a cabo una transformación total, esto es, una evolución la situación actual a la situación deseada. Lo cual involucra la suma de las partes, es decir la acción global del sistema organizacional como un todo.

La transformación conduce a una modificación de las formas de actuar, de hacer y de ejercer la acción para cumplir con la misión y los objetivos para los que se trabaja.

Para que esta transformación sea efectiva y duradera, debe orientarse a: la modificación de las funciones, los comportamientos y la cultura, respetar las interdependencias de los subsistemas y asegurarse de la participación y disposición del personal.

- ✓ Modificación de las funciones, los comportamientos y la cultura. Una iniciativa de cambio debe comenzar por el cambio de los conocimientos y actitudes del personal. Una vez que se ha logrado esto y con ello se han modificado los comportamientos, es cuando cambia la manera de hacer las cosas consecuentemente se redefinen las tareas, funciones y responsabilidades. Dichas transformaciones pueden lograrse a través de sesiones de trabajo o de inducción para dar impulso a las nuevas formas a implementar.
  
- ✓ Respetar las interdependencias entre los subsistemas, es decir cada área debe implementar su propio plan de acción sin desligarse por completo de la visión.

## F. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN

Toda acción al cambio, requiere que el personal esté implicado, se comporte y actúe de manera distinta a la situación inicial para ello, la participación es un hecho indispensable; se trata de un desafío importante que conlleva a disminuir las posibles resistencias y a explotar las ideas que pueden generarse a partir de las diversas formas de pensar y actuar del personal, así también, se asegura la continuidad y el mantenimiento de la acción de cambio.

De lo que se trata pues, es de ofrecer al personal la posibilidad de aportar sus ideas, temores, preferencias, observaciones y comentarios para alcanzar un grado de integración con respecto a la situación de cambio.

Al respecto, la comunicación cumple un papel sumamente importante, pues debe por una parte, hacer que el personal se sienta implicado y por otra, explicar de manera clara cómo es que pueden contribuir y aportar sus ideas durante el proceso.

Las acciones para lograr una participación efectiva son:

- ✓ Los empleados deben estar **sensibilizados** desde el momento mismo en que se les da a conocer la visión y los objetivos del cambio.

- ✓ Deben estar **convencidos** de la lógica del cambio y la necesidad de implementarlo.
- ✓ Debe **participar** de manera directa para tener claro las implicaciones y los requerimientos para la acción al cambio.
- ✓ Debe ser **motivado** y tener confianza para seguir participando.

Cuando el personal logra integrarse al proceso de cambio es porque se está dando ya, una integración y existe un compromiso mayor a medida que van percibiendo el impacto de su trabajo y los avances con respecto al fin último de la situación deseada.

Para reforzar la sensación de logro es conveniente utilizar el **reconocimiento** de las aportaciones y resultados individuales o de grupos de competencia, es decir, resaltar el trabajo de quienes lo están haciendo bien ya sea mediante una felicitación oral o escrita, un anuncio en los medios internos de comunicación (revista, boletín, periódico, etcétera) o bien otorgando un estímulo monetario.

Todo depende de los medios y capacidad con la que cuente la organización, sin embargo, el vehículo que mayormente contribuye a la difusión de la integración e implicación del personal son la creación de equipos de competencia donde se trabaja en conjunto para alcanzar objetivos particulares que son acordes a las necesidades del sistema en general.

Tanto el logro como el reconocimiento que se le otorga al personal con respecto a sus acciones y a su persona, contribuyen a la motivación y además sirven como ejemplo para crear un grado de competencia.

## **G. GESTIONAR ASPECTOS EMOCIONALES Y RESISTENCIAS**

Puesto que cualquier iniciativa de cambio siempre traerá consigo diversas reacciones emocionales provocadas ya sea por el miedo, el fracaso, por la afinidad hacia lo novedoso, por la necesidad de experimentar cosas nuevas, por la esperanza de obtener mayores beneficios, etcétera. Dichas reacciones pueden ser fuerzas positivas o negativas con respecto a la situación de cambio pretendida, esto es, pueden provocar miedo o afinidad.

Cuando se cae en esta ruptura se crea una desestabilización lo cual da origen a resistencias y bloqueos mentales por parte de quienes se encuentran afectados de manera directa. No obstante, ambas fuerzas, deben ser gestionadas puesto que pueden crear problemas, resistencias o incluso bloquear la acción al cambio.

La razón por la cual es importante gestionar los aspectos emocionales, es porque esto, permitirá mantener un nivel elevado de adhesión y participación, además de vencer las resistencias y bloqueos de todos aquellos que forman parte del sistema organizacional (desde los niveles más altos, intermedios y bajos).

Para llevar a cabo la gestión de los aspectos emocionales y resistencias, es necesario recurrir de entrada a los datos obtenidos del diagnóstico para evaluar la manera como el sistema organizacional y los empleados acceden y reaccionan ante la situación de cambio, esto con el fin de conocer el nivel de adaptabilidad.

Posteriormente hay que identificar el tipo de resistencias dando seguimiento a la forma como se hacen presentes y finalmente, implementar acciones para resolver las resistencia y bloqueos en el personal.

Las acciones que aquí se proponen son:

- ✓ Escuchar las expresiones de resistencia mostrando una actitud de empatía.
- ✓ Dar oportunidad al personal de participar permitiendo con ello una afinidad con respecto al cambio.
- ✓ Hacer los ajustes necesarios con respecto a tiempos de acuerdo a las capacidades y necesidades del personal sin sobrepasar los tiempos establecidos.
- ✓ Proporcionar los medios necesarios para la ejecución del cambio.
- ✓ Resaltar logros y ventajas obtenidas con respecto al cambio.
- ✓ No ocultar las dificultades o debilidades.
- ✓ Reducir la inseguridad.
- ✓ Mostrar apertura y flexibilidad.
- ✓ Recurrir a personas que gocen de credibilidad.

Por otra parte, es también necesario hacer explícitos y valorizar los éxitos y esfuerzos que se van teniendo ya que ello aumenta el nivel de confianza con respecto a la situación de cambio.

La valorización, además como ya ha sido mencionado, estimula a los empleados a continuar e incluso a elevar el grado de participación.

Cabe aclarar que las resistencias siempre van a existir y de lo que se trata es de saber disminuirla, tolerarla o utilizarla en beneficio de la situación.

## **H. FORMAR E INSTRUIR**

Siempre que se va a llevar a cabo un cambio, se requiere la adquisición e implementación de cosas nuevas pero también es necesario fomentar y adquirir nuevos comportamientos, capacidades, formas de pensar, nuevos métodos, y técnicas; de ahí que la formación y la instrucción resulten ser tan importantes para ayudar a los empleados a cambiar o bien, a adaptarse a la nueva situación, se trata pues de impulsar el autoaprendizaje. Esto con el fin de que el desempeño de sus nuevas actividades, funciones y responsabilidades sea efectivo y apegado a los objetivos de la acción de cambio pero sobre todo al recurso humano.

Si bien, un sistema organizacional está compuesto por subsistemas técnicos y humanos, la formación debe ocuparse entonces, por una parte, de los aspectos técnicos y por otra a las capacidades de relación interpersonal para apoyar el proceso de cambio.



La formación debe llevarse en dos ámbitos:

- ✓ La formación técnica respecto a las formas de trabajo y responsabilidades para desempeñar de manera adecuada las nuevas responsabilidades y funciones (uso de medios y procedimientos).
- ✓ Las capacidades y relaciones interpersonales, necesarias para la acción al cambio, interfieren en este sentido, la capacidad de trabajo en equipo, competencias y el reconocimiento y gestión de las resistencias. Los comportamientos y actitudes deben estar orientados a facilitar el proceso y la adaptación con respecto a la situación de cambio.

El último objetivo de la instrucción es ayudar a los empleados a la realización adecuada de sus actividades para acelerar la evolución de la cultura en coherencia con la nueva visión.

Se trata de resaltar los puntos fuertes y corregir las dificultades. Durante la instrucción, se debe llevar a cabo una constante evaluación del rendimiento para motivar y reproducir los comportamientos buscados evitando que los empleados se sientan amenazados y refuercen las actitudes y comportamientos negativos.

La tarea de instrucción corresponde a una persona especializada con formación técnica cuya responsabilidad será preparar el encuentro con los empleados para identificar puntos clave como: las actitudes y comportamientos que deben ser reforzados o en su caso eliminados, las causas de comportamientos y actitudes y finalmente el plan de acción para ayudar a los empleados a superar las dificultades.

Como parte de las acciones a implementar en la sesión de instrucción serán:

- ✓ Dar a conocer el objetivo.
- ✓ Evaluar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de las acciones y actitudes.
- ✓ Generar un ambiente flexible y abierto para que los empleados tengan la oportunidad de aportar comentarios que se brinde un ambiente flexible y de intercambio.
- ✓ Plan de acciones donde se contemplan las actividades de formación y responsabilidades para cumplir con el objetivo.

Tanto la formación como la instrucción son aspectos relevantes ya que permiten crear las bases y condiciones necesarias que permitirán que la acción al cambio sea más rápida y cumpla con los objetivos perseguidos.

Los puntos descritos anteriormente representan las fuentes primordiales donde hay que llevar a cabo acciones con el fin de lograr una verdadera acción al cambio a través de las personas.

La evaluación constante, permitirá obtener ventajas tales como la retroalimentación y el mantenimiento de los índices de participación y credibilidad con respecto a la nueva situación

Cabe puntualizar que, el hecho de haber utilizado la teoría de sistemas como estrategia, se debe a que la organización es un sistema de unión de varias dimensiones: subsistema estructural, subsistema tecnológico, subsistema humano y cultural, *management* o subsistema directivo y subsistema estratégico entre los cuales, debe haber integración e interdependencia para lograr la funcionalidad del sistema en su conjunto.

Es por ello que la estrategia aquí propuesta se basa en ese hecho y otorga a la comunicación un grado de importancia alto como elemento integrador de cualquier sistema organizacional para asegurar la coherencia y la homogeneidad del proceso de cambio.

Pese a que las necesidades de cambio regularmente provienen de los requerimientos que en el entorno se generan, decidimos optar por manejar prioritariamente el nivel interno ya que es de ahí donde parte la acción estratégica para hacer frente y asumir dichas necesidades sin que éstas interfieran en el ciclo de vida del sistema organizacional.

Esta consideración permite darse cuenta que la mayoría de las veces, las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar o por no saber cómo actuar. Puesto que lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse ante lo desconocido es optar por mantener lo conocido y, consecuentemente resistirse a lo nuevo por sentir que el *status quo* está en peligro y con ello también las necesidades e intereses personales.

El proceso de cambio ocurre de manera eficiente si todos están comprometidos e integrados con él. En tanto, para que las personas se comprometan, no pueden ser vistas como algo ajeno y fácil de manipular durante el proceso, sino como parte de él.

El cambio sólo puede ocurrir a través de las personas y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, y sus comportamientos.

El fin de utilizar el modelo sistémico como un esquema de referencia en el ámbito estratégico para orientar una acción al cambio, permite considerar a la organización como un sistema constituido de conjuntos o subsistemas interrelacionados e interdependientes que ponen de manifiesto las relaciones entre diferentes variables, mismas que contribuirán y serán determinantes en el funcionamiento de la organización.

## CONCLUSIONES

---

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre el entorno y las organizaciones, el cambio, sea una constante y no un simple momento; es un largo proceso que implica facilitar una etapa sumamente compleja como lo es la transformación o recristalización del sistema; período durante el cual tiene lugar una vasta gama de comportamientos, expresiones y manifestaciones que si no son interpretados y vistos objetivamente durante la etapa del diagnóstico, pueden generar el más rotundo fracaso y la prolongación innecesaria de objetivos prioritarios para la acción al cambio.

Durante la realización de este trabajo, se presentaron varios elementos basados en la teoría de sistemas mismos que permitieron comprender mejor la problemática del cambio en un sistema tan complejo como lo es la organización, así también, se encontró que aún cuando la organización mantiene cierta independencia con el entorno y es capaz de autorreproducirse, constantemente hay un modo de interacción que le permite contar con los insumos necesario de su existir.

Es precisamente en la relación sistema - entorno donde la organización toma conciencia de la realidad en la que opera y donde mayormente se gestan las **necesidades de cambio.**

Lo anterior, permitió hacer una primera reflexión: que además de que la organización es un complejo sistema social, también representa un escenario dinámico en consecuencia, debe considerársele compuesto de una multitud de elementos interrelacionados, y para que el cambio organizacional llegue a implementarse, es necesario entonces, concebir una estrategia comunicacional basada precisamente en esa interrelación entre las partes que la conforman, esto es, debe considerarse en los siguientes niveles:

- Estructura de la organización: en el modo de agrupación, relación, división y coordinación de las tareas y recursos.
- Sistemas de operación: la forma como se movilizan los recursos humanos y materiales.
- Cultura de la organización: conjunto de valores representados en comportamientos, hábitos y ritos que rigen el actuar de la organización.
- Modo de dirección: la forma como los directivos llevan a cabo la gestión de la organización.
- Estrategia: donde se contempla la acción generalizada para iniciar y mantener el cambio organizacional.

De esta forma, el modelo sistémico obliga a no percibir las situaciones aisladas y fácilmente manejables, sino más bien como consecuencia, es de suponer que modificando uno de estos elementos, se corre el riesgo de crear toda una red de interacciones y reacciones en cualquier otro.

Por tal motivo, hoy en día se requiere contar con estrategias que nos ayuden a la formación integral de los recursos que conforman a las organizaciones, logrando así, impulsar el cambio interno para mantener una relación armoniosa y coherente con las necesidades que demanda el entorno en el que operan.

Ahora bien, se enfocó todo lo anterior en una estrategia comunicacional ya que es la comunicación el medio que mantiene unidos a los elementos que conforman a la organización, sin ella difícilmente habría una óptima coordinación y adaptación, esto nos deja claro que, lejos de utilizarla como una herramienta meramente mecánica al servicio de la transmisión de información, órdenes o imposiciones, ésta debe utilizarse como un recurso estratégico de integración, coordinación y como un eficaz agente de cambio que nos permita dirigir las acciones para lograr el objetivo que en este trabajo se buscaba, el cambio organizacional.

Cabe aclarar que la estrategia aquí propuesta, no se basa en un caso específico. Si bien los cambios pueden ser de diversa índole u originarse por hechos tales como una posible reestructuración, fusión con otra organización, implementación de tecnologías o nuevos métodos, en este sentido sólo se vio desde una forma de gestión integral basada en la totalidad del sistema, por tanto será necesario considerar características de cada organización, de su gente y de la actividad a la cual se dedique.

En medio de la tempestad que trae consigo el cambio, las organizaciones, deben pensarse sistémicamente, darles sentido de dirección, rediseñar y optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas y flexibles y promover acciones concretas que permitan consolidar la integración imprescindible entre estrategias, procesos y personas: ésa es precisamente la misión profesional del agente de cambio o comunicador organizacional para que dicho procesos funcionen de manera oportuna.

En este sentido, queda claro que el trabajo de un comunicador organizacional está orientado a establecer toda una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos, así como el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales mediante la utilización de técnicas que le permitan observar de manera clara la forma como se llevan a cabo los procesos de comunicación para facilitar el proceso de cambio.



Su labor como agente de cambio consistirá pues, en ayudar a las personas y a los equipos a reconvertirse gradualmente hacia la situación de cambio deseada, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades en concordancia con la nueva situación.

De esta forma creará y desarrollará en las persona el compromiso, la integración y la participación evitando así las posibles resistencias al cambio.

Cabe destacar que regularmente los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones se han orientado a no tomar en cuenta, más allá del discurso, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios.

Es ineludible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización de entre la situación actual y la situación deseada a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción.

Una vez hecha esta distinción ahora sí puede definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

De manera general, podemos concluir resaltando los siguientes puntos:

1. El cambio organizacional tendrá resultados efectivos sólo si se lleva a cabo a través de la integración de todas aquellas partes o subsistemas que conforman a la organización.
2. La comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio.
3. Todo cambio que se da en alguna parte de la organización le afecta en su totalidad.
4. El cambio es un reto no solamente técnico sino también humano.
5. Es tarea de los directivos y gerentes establecer y mantener el equilibrio entre los grupos.
6. Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, lo más común es que las personas se adhieran a aquellas posturas que son predominantes en los grupos de trabajo, se genera con ello toda una serie de reacciones grupales ante el cambio; es preciso entonces mantener una buena comunicación y un liderazgo efectivo.
7. Todo cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio, así mismo deberá proporcionar la información necesaria para el personal puesto que los cambios en una organización pueden llegar a parecer innecesarios o injustificados cuando las personas no cuenta con la información suficiente para distinguir los beneficios que compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales.

8. El hecho de que en un grupo se cuente con personas preparadas no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Es necesario que los directivos o jefes, promuevan el cambio, de tal forma que permitan la participación activa en el proceso, con ello se obtendría más que si únicamente se limitara a informar acerca de los necesidad naturaleza y forma de implantación del cambio.
10. Aunque sean los directivos quienes inicien el cambio, los resultados finalmente dependen en gran medida de la participación y aceptación de las personas involucradas.

Con todo ello queda claro que la estrategia comunicacional conformada en este trabajo, será útil a medida que las organizaciones sean mas flexibles y estén mayormente dispuestas a movilizar y orientar el talento de quienes integran a la organización creando así condiciones viables para enfrentar las necesidades de cambio que se generan a nivel interno y externo.

De igual forma, deben ser capaces de superar las barreras y temores que impiden su crecimiento otorgando credibilidad a la comunicación y al papel que el comunicador organizacional puede desempeñar como agente de cambio.

**BIBLIOGRAFÍA**

---

- Álvarez Héctor Felipe. *Teoría de las Organizaciones*. Editorial Eudecor, Argentina 1997.
- Bartolli, Annie. *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Piados. Buenos Aires, 1994.
- Beckharrd Richard y Pritchar Wendy. *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*. Grupo Editorial Norma, México 1993.
- Benoit Grouard / Francis Meston. *Reingeniería del cambio*. Editorial Alfaomega. México 1995.
- B.J Hodge, W.P. Anthony, L.M. Gales. *Teoría de la organización*. Editorial Prentice Hall. España 1998.
- Brunet, Luc. *el clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Chiavenato Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Editorial. Thomson, México 2004.
- Collerette y Delisle. *La planificación del cambio*. Editorial Trillas. México 1988.
- Faria Mello. *Desarrollo Organizacional*. Editorial Limusa. México 1994.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México 1991.
- Gareth Morgan. *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega. México 1998.
- Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y procesos*. Editorial. Prentice-Hall Internacional.
- Ricardo Homs . *La comunicación en las empresas*. Editorial Iberoamericana. México 1998.
- Izuzquiza, Ignacio. *SociEtitorialad y Sistema: La ambición de la Teoría*. Editorial Piados. España, 1997.

- Joseph A. Litter. *Análisis de las Organizaciones*. Editorial Limusa. Noriega 1991.
- Kotter John. *El Líder del Cambio* Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Lilienfeld, Robert *Teoría de Sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales*. México 1984. Editorial Trillas.
- Ludwwig, Von Bertalanffy. *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Ciencia y Tecnología. México,1993.
- Rebeli, Corella Maria Antoniete, Ruiz Sandoval Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editorial. Plaza y Valdés México, 1998.
- Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- Sexton Williams. *Teoría de las Organizaciones*. Editorial Trillas, 1994
- Scott Cynthia y Jaffe Dennis. *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. Editorial Iberoamérica. México, 1993.
- Revista Meta política. Luis Vergara. Pasado y presente de la teorías de sistemas. Vol. 5/Num.20/Pág. 117.
- Página web  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)