



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas  
y Sociales



Modelos de gestión de las dinámicas de los  
procesos de cambio y conflicto organizacional  
en sistemas empresariales:  
*cambio como causante de conflicto y  
conflicto como causante de cambio organizacional.*

## TESIS

Para obtener el título de:  
*Licenciada en Ciencias de la Comunicación*

*Presenta*

Erika Daniela Domínguez Arias

Asesor:

Doctor Gustavo de la Vega Shiota



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.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Un acercamiento al estudio de las organizaciones</b> .....	<b>11</b>
1.1. Elementos clave para entender a las organizaciones .....	12
1.1.1. Definición de organización.....	12
1.1.2. Clasificación de las organizaciones .....	20
1.2. Organizaciones económicas lucrativas.....	24
1.2.1. Clasificación de las organizaciones económicas .....	24
1.2.2. Organizaciones económicas lucrativas (sector privado): implicaciones sociales .....	28
1.3. Breve repaso por las corrientes teóricas para el estudio de las organizaciones .....	31
1.3.1. La Teoría Clásica .....	31
1.3.2. La Teoría de las Relaciones Humanas .....	37
<b>2. La comunicación para entender a las organizaciones</b> .....	<b>43</b>
2.1. La comunicación como factor social en las organizaciones .....	44
2.1.1. Definición de comunicación: elementos básicos, modelos y niveles .....	44
2.1.2. La acción comunicativa para entender la comunicación en, de y entre las organizaciones.....	56
2.2. La comunicación organizacional: dimensiones y perspectivas .....	60
2.2.1. Conceptualización de comunicación organizacional .....	60
2.2.2. Dimensiones de la comunicación organizacional .....	62
2.2.3. El proceso comunicativo organizacional: principales características .....	64
<b>3. El aprendizaje organizacional para la gestión de empresas como sistemas organizacionales abiertos en entornos dinámicos</b> .....	<b>69</b>
3.1. Las empresas como sistemas abiertos a través de la comunicación .....	70
3.1.1. Definición de sistema. Un acercamiento a la Teoría General de Sistemas.....	71
3.1.2. Las empresas: sistemas abiertos en entornos dinámicos.....	75
3.2. La Teoría de las Contingencias para comprender los entornos dinámicos.....	79
3.2.1. El cambio en el entorno .....	83
3.3. La relevancia del Aprendizaje Organizacional en un entorno dinámico .....	85
3.3.1. Elementos para comprender el aprendizaje organizacional y perspectiva de adaptación .....	88
3.3.2. Gestión del conocimiento para alcanzar el aprendizaje organizacional.....	92
3.3.3. Aprendizaje organizacional vs Desarrollo organizacional.....	96

<b>4. La gestión del conflicto organizacional.....</b>	<b>100</b>
4.1. Definiciones de conflicto .....	101
4.2. El conflicto organizacional: aspectos fundamentales .....	110
4.2.1. Las perspectivas del conflicto organizacional: funcionalidad y disfuncionalidad, resultados positivos y negativos .....	112
4.2.2. Origen y proceso del conflicto organizacional .....	115
4.2.3. Niveles y tipos de conflicto organizacional .....	123
4.3. Gestión del conflicto organizacional y el aprendizaje organizacional.....	134
<b>5. La gestión del cambio organizacional.....</b>	<b>139</b>
5.1. La trascendencia del cambio organizacional en la actualidad .....	140
5.1.1. Definición del cambio organizacional .....	141
5.1.2. Tipos de cambio organizacional .....	147
5.2. Factores que originan el cambio organizacional .....	149
5.2.1. Las fuerzas endógenas como causantes del cambio organizacional .....	149
5.2.2. Las fuerzas exógenas como causantes del cambio organizacional.....	151
5.3. Modelo del cambio organizacional de Kurt Lewin .....	154
5.4. Los obstáculos en la gestión del cambio organizacional: la resistencia.....	158
5.4.1. La gestión de la resistencia al cambio organizacional.....	163
<b>6. Las dinámicas del cambio y el conflicto en las empresas a través de la comunicación organizacional .....</b>	<b>168</b>
6.1. El modelo y el diagnóstico organizacional .....	169
6.1.1. Definición de modelo .....	169
6.1.2. El diagnóstico organizacional para la implementación de los modelos .....	172
6.2. La construcción de los modelos .....	176
6.2.1. La dinámica del cambio organizacional como CAUSANTE de conflicto organizacional	180
6.2.2. La dinámica del conflicto organizacional como CAUSANTE de cambio organizacional	188
6.3. El aprendizaje organizacional y la construcción de los modelos .....	197
6.3. Consideraciones de los modelos de gestión y la comunicación organizacional .....	201
<b>Conclusiones .....</b>	<b>204</b>
<b>Fuentes Consultadas.....</b>	<b>208</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>214</b>

## Introducción

“En una era en que la incertidumbre y, con ello el riesgo, han pasado a formar parte de la cotidianidad organizacional, hablar de cambio se convierte en un tema recurrente tanto para quienes dirigen las organizaciones -en razón de su supervivencia en una realidad tan contingente como diversa- como para quienes las estudian [...] Cualquiera que sea el interés que mueva a los estudiosos del cambio organizacional un hecho es innegable: requieren de marcos cada vez más dinámicos”<sup>1</sup>.

Ante este panorama, no sólo la gestión del cambio forma parte del día a día de las empresas, sino también el conflicto debido a las exigencias del entorno. Ambos procesos organizacionales están relacionados entre sí y, por lo tanto, cabría preguntarse cuál surge primero: ¿el conflicto o el cambio? Semejante interrogante no tiene una sola respuesta. Si bien, muchas veces el cambio tiene como consecuencia la generación de conflictos en sus diferentes niveles, también es posible que el conflicto sea el generador de cambios organizacionales. De esta forma, tanto el cambio como el conflicto se encuentran en un proceso dialéctico. Es decir, en una sucesión de hechos en la que se van produciendo unos a causa de otros.

En la actualidad, las organizaciones presentan ciertas dificultades al momento de gestionar los procesos de conflicto y cambio organizacional: por una parte, se presenta una incorrecta identificación del tipo de cambio y conflicto; por otra parte, la falta de regulación de obstáculos, como la resistencia al cambio, los intereses personales, las limitantes económicas, el inadecuado uso de la negociación, etc., dificulta o, en el peor de los casos, imposibilita la adaptación de las organizaciones al entorno.

En la mayoría de las ocasiones, la adaptación de las organizaciones a su entorno es un proceso vertiginoso y difícil de aceptar y asimilar. Por ello, frecuentemente el

---

<sup>1</sup> Montaña Hirose, Luis. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México, UAM Iztapalapa, p. 65.

cambio es un acto reactivo y en otros cuantos es activo, y en ambas situaciones éste puede promover un conflicto organizacional. Por su parte, el conflicto puede ser generado y gestionado para provocar un cambio organizacional, pero para ello las organizaciones deben estar conscientes de que el cambio es una necesidad y no una opción para sobrevivir, ya que lo único que permanece constante es el cambio.

Actualmente, la razón del cambio que viven las empresas “es el conocimiento, pero no de una forma estática, no entendido como un banco de conocimientos, sino más bien en su aspecto dinámico, permanente y progresivo”<sup>2</sup>. Las organizaciones deben producir, procesar, seleccionar, compartir, proporcionar y utilizar conocimiento a tiempo para convertirlo en la ventaja competitiva crucial para su supervivencia. Además, en los últimos años la competencia ha aumentado de forma acelerada<sup>3</sup>.

Todo lo anterior no puede ser afrontado desde la rigidez de una organización piramidal jerárquica. De hecho, la mayoría de las experiencias indican que las organizaciones se convierten en sistemas abiertos y flexibles que buscan sus ventajas competitivas en la rapidez de su adaptación al entorno<sup>4</sup>.

Por otra parte, un problema de las organizaciones reside en evitar los conflictos debido a sus connotaciones negativas, ya que esto a su vez se entiende como evitar las responsabilidades y la planificación del futuro de la organización. Por el contrario, una organización se fortalece con los conflictos superados y el aprendizaje que conlleva la gestión de éstos.

Normalmente cuando se hace referencia al conflicto la idea que da esta palabra es negativa. La sola palabra conflicto resulta desagradable y prefiere evitarse. Esto se debe a que muchas veces las organizaciones enfrentan dicha situación desde una perspectiva negativa que, por lo general, concluye en resultados desfavorables. Sin embargo, es indispensable que las organizaciones comprendan que el conflicto es

---

<sup>2</sup> Zimmermann, Arthur (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y herramientas*. 2ª ed. Ecuador, Ediciones ABYA-YALA, p. 15.

<sup>3</sup> *Ídem*.

<sup>4</sup> *Ídem*.

inevitable, enriquece y madura las relaciones, y por tal motivo, es de suma importancia aprender a afrontarlo y sacar lo mejor de él.

Además de la connotación negativa del conflicto, las organizaciones deben hacer frente a la resistencia al cambio. De hecho, el rechazo o resistencia al cambio es bastante más frecuente de lo que se reconoce. Por lo general, la incertidumbre que provoca el cambio es una de las principales causas de la resistencia. En la actualidad, se trata de dejar de ver al *statu quo* como la zona de confort de las organizaciones y administrar una cultura a favor del cambio.

Así entonces, se seleccionó el presente trabajo de investigación para llevar a cabo un análisis con rigor teórico y metodológico con la finalidad de explorar, describir y defender argumentos relacionados con los procesos de conflicto y cambio organizacional. De esta forma, se trata de entablar una relación entre el aparato conceptual y la realidad – una realidad compleja en la que están inmersas las empresas-. Por ello, la pertinencia de entender dichos procesos organizacionales y comunicacionales dentro de dinámicas, en las cuales éstos se encuentran en estrecha relación.

A través de la presente investigación se busca demostrar la necesidad de que existan modelos de gestión del conflicto y el cambio organizacional adaptables para cada organización y así poder ejecutar estrategias y tácticas adecuadas. De esta forma, se podría lograr una mejor adaptación del sistema a su entorno y combatir la resistencia al cambio, así como modificar la percepción que se tiene del conflicto para reivindicar los efectos positivos de éste en las organizaciones y no se busque evitarlo.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es diseñar modelos con fundamentos teóricos-metodológicos para la gestión de los procesos antes mencionados dentro de las siguientes dinámicas: conflicto como causa del cambio organizacional y el cambio organizacional como causa de conflicto. Esto con el fin de facilitar el diseño de estrategias con fundamentos teóricos-metodológicos que ayuden a la empresa a ejecutar dichos procesos.

Además, el presente trabajo también tendrá como objetivos particulares: 1) Proporcionar un análisis detallado de los procesos de conflicto y cambio organizacional con base en fundamentos teóricos, 2) analizar la gestión de la comunicación organizacional de dos dinámicas: conflicto como causa del cambio organizacional y cambio como causa de conflicto organizacional, y 3) promover el uso del aprendizaje organizacional para la gestión del cambio y el conflicto organizacional en ambas dinámicas.

A partir de tales objetivos, esta investigación responde las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cómo se pueden gestionar los conflictos para generar un cambio organizacional a través de la comunicación organizacional?
- 2) ¿Cómo se pueden gestionar los cambios para generar conflictos a través de la comunicación organizacional?
- 3) ¿Cuál es el papel del comunicólogo organizacional en ambas dinámicas: cuando el conflicto es la causa del cambio y cuando el cambio es la causa del conflicto?

La presente investigación es relevante para el estudio de la comunicación organizacional, ya que a través de ésta se fomenta el uso del diagnóstico organizacional para conocer si el conflicto es la causa del cambio organizacional o si el cambio es la causa del conflicto; así como analizar fuerzas internas y externas, las partes involucradas y su grado de participación, el tipo de cambio y conflicto, los posibles escenarios, etc. y de esta forma definir las herramientas metodológicas adecuadas para abordar los procesos con base en la comunicación.

Para efectos de la presente investigación, el cambio organizacional estará conformado por un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento en una empresa. Cabe destacar que dichas alteraciones no ocurren de manera espontánea, pues comienzan con la presión de fuerzas



exógenas (competencia, gobierno), fuerzas endógenas (desempeño laboral) o por una combinación de ambas<sup>5</sup>.

Para comprender de mejor manera el concepto de cambio organizacional, se retomará el aprendizaje organizacional, pues este enfoque ofrece un paradigma alternativo para interpretar cómo cambian los sistemas. A través de este enfoque se considera que una organización que aprende es “adaptativa” y facilita el cambio. En resumen, una organización que aprende es una organización que cambia. Para ello es importante reconocer el conocimiento interno de la organización y el externo a ésta<sup>6</sup>.

Por otra parte, el conflicto organizacional será considerado como las diferencias que pueden suscitarse entre los miembros de una organización como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o incumplimiento de las relaciones individuales o colectivas dentro de la organización. En ese sentido, el conflicto comprenderá los pensamientos, ideas, emociones, sentimientos, percepciones, acciones y comportamientos que las personas y/o grupos ejercen.

Asimismo, para construir el marco teórico de esta investigación, se retomará la Teoría General de Sistemas para comprender a las empresas como sistemas compuestos por subpartes llamadas subsistemas, los cuales están relacionados unos con otros. Es decir, se encuentra interrelacionados y son interdependientes. Además, se hará uso de la Teoría de las Contingencias para comprender que las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran en entornos complejos y llenos de incertidumbre, y donde las condiciones externas de éstas, así como las internas, son estructuralmente contingentes, por lo que el cambio y el conflicto organizacional no pueden ser vistos solamente como actos reactivos.

---

<sup>5</sup> Díaz Barrios, Jazmín. (2005). “Cambio organizacional: Una aproximación por valores”. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol.10, núm. 32, pp. 605-627. Recuperado el 24 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000400005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400005).

<sup>6</sup> Romero, Joaquín; Campo, Carlos Andrés y Matamoros, Santiago. (2013, octubre-diciembre). “Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica”. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. vol. 23, núm. 50, pp. 35-52. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>.

En el primer capítulo de esta investigación se define el concepto de organización desde una perspectiva social y comunicacional. Asimismo, se abordan diferentes clasificaciones de las organizaciones que se han establecido desde diversas perspectivas, haciendo énfasis principalmente en las **organizaciones económicas lucrativas (empresas)**.

De igual forma, se estudian las organizaciones económicas lucrativas, alejándose de la concepción meramente económica para reivindicarlas en el ámbito social y comunicacional. Se mencionan los diferentes tipos de organizaciones económicas lucrativas que existen y sus diferencias para establecer las bases que permitirán que los modelos diseñados en la presente investigación se adecúen a las particularidades y características de cada tipo de empresa.

Finalmente, se presenta un recuento de las principales corrientes teóricas del estudio de las organizaciones: la teoría clásica y la teoría humanista. Todo ello para posteriormente vincular el progreso del estudio de las organizaciones con la comunicación y adentrarse en la teoría de sistemas y contingencias.

El segundo capítulo consiste en un acercamiento a la comunicación para entender las diferencias entre el estudio que realiza la sociología y la administración sobre las organizaciones económicas lucrativas. De esta forma, se explica qué es **comunicación** y sus conceptos claves, relacionándolos con la definición de organización. Asimismo, se analiza el papel fundamental de la comunicación organizacional para comprender a las empresas como entes sociales más allá de sus fines monetarios.

Para ello, la **comunicación organizacional** se aborda desde las siguientes perspectivas: como comunicación en las organizaciones y como organizaciones que comunican (es decir, comunicación de y entre las organizaciones). Además, se estudian tres dimensiones de la comunicación organizacional: como un proceso social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

El tercer capítulo retoma la **Teoría General de Sistemas** para comprender el concepto de *sistema*. Posteriormente, se determina que las empresas no son solamente sistemas, sino que se caracterizan por ser sistemas abiertos. Esta característica implica cierta complejidad para su estudio, por lo que es pertinente retomar la **Teoría de las Contingencias** para entender dicha característica.

Una vez entendiendo ambas teorías se procede a una exploración del **aprendizaje organizacional** como vía efectiva para la gestión de los procesos a investigar. Esto con el fin de marcar una diferencia entre el carácter administrativo del Desarrollo Organizacional.

El cuarto capítulo aborda el proceso de **conflicto organizacional**, considerándolo como un proceso que se presenta en las empresas como consecuencia de las contingencias del entorno, así como de la misma organización. Es un proceso que se presenta con mayor frecuencia en la actualidad en las empresas y que, sin embargo, sólo se gestiona como un aspecto negativo que debe solucionarse de forma inmediata y, de ser posible, con resultados prácticos.

En este capítulo se analizan las diferentes definiciones de conflicto que se presentan tanto en el ámbito social, organizacional como comunicacional. A partir de dichas definiciones se profundiza en las características de éste para poder entender las diversas aristas desde las cuales se puede estudiar, así como las variables que forman parte del proceso, los niveles en los que se puede llegar a presentar y las múltiples causas por los cuales se genera.

El quinto capítulo retoma el **cambio organizacional** que, al igual que el conflicto organizacional, se presenta en las empresas como consecuencia de las **contingencias del entorno**, así como de la misma evolución de la organización. Es un proceso complejo que se genera con gran frecuencia en la actualidad en las empresas debido a los inmensos cambios que surgen en el actual entorno dinámico. Puede ser un **proceso planificado** por la empresa o una **acción no planificada** por el sistema organizacional que surge como consecuencia de las contingencias del entorno y de la evolución de la propia organización. A través del cambio

organizacional se puede analizar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno con el objetivo de sobrevivir.

En dicho capítulo se analizan las fuerzas que provocan el proceso (exógenas y endógenas), los tipos de cambio, modelos para su análisis, así como las diferentes perspectivas para su gestión y la resistencia al cambio.

Finalmente, el sexto capítulo se encuentra conformado por el diseño de **los modelos de gestión** de ambas dinámicas de los procesos en cuestión, así como un análisis de éstos a través de la comunicación organizacional. Asimismo, se establece una relación entre el aprendizaje organizacional y el diagnóstico organizacional. Este último se determina como herramienta previa al uso de los modelos diseñados, pues a través de éste se obtiene información, tanto del interior como del exterior de la organización, la cual permite adaptar los modelos a las características y particularidades de cada empresa.

*Un acercamiento al estudio de las  
organizaciones*

# 1. Un acercamiento al estudio de las organizaciones

*“Una organización excelente no es más que un grupo de personas que hacen todo de manera excelente”.*

ROBIN SHARMA

## 1.1. Elementos clave para entender a las organizaciones

### 1.1.1. Definición de organización

El concepto de organización ha adquirido recientemente relevancia debido al contexto mundial actual. “El mundo de hoy es una sociedad compuesta por organizaciones”<sup>7</sup>. Pero, ¿qué entendemos por organización? Si bien, se vive y se desarrolla en medio y en organizaciones, muy pocas veces se definen claramente qué son éstas y se alejan de sinónimos del uso común como empresas, asociaciones, instituciones.

“When we speak of organization we refer to entities that have proper names or belong to categories of organizations for which we have distinct labels (such as banks, hospitals, voluntary organizations, etc.) – what we may call institutions”<sup>8</sup>. Por ello, es pertinente determinar, con precisión, qué es una organización y no confundirla con lo que habitualmente se conoce como institución o empresa, ya que en medio de la infinidad de entidades sociales que pertenecen a diferentes categorías de organizaciones se tiende a generalizar y omitir las grandes diferencias que existen entre éstas.

Ante este inadecuado uso del concepto, es necesario determinar qué es una organización y establecer líneas de diferencia entre sus *sinónimos* que se aplican sin distinción alguna. Asimismo, una definición con bases teóricas permitirá comprender de mejor manera la relación de las organizaciones en el mundo actual, pues éstas “influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando muy diversas

---

<sup>7</sup> Alonso Murguía, Enrique. *Et. al.* (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México, Umbral Editorial, p. 5.

<sup>8</sup> Cuando hablamos de organización nos referimos a entidades que tienen nombres propios o pertenecen a categorías de organizaciones para las cuales tenemos distintas etiquetas (por ejemplo: bancos, hospitales, organizaciones de voluntarios, etc.)- que tal vez llamamos instituciones. (Traducción propia). Hernes, Tor. (2004). *The Spatial Construction of Organization*. Holanda, John Benjamins, p. 2.

formas y representando distintos sistemas de valor dentro del complejo social al que pertenecemos”<sup>9</sup>.

Las organizaciones se caracterizan, y se diferencian entre sí, por la identificación y clasificación de sus actividades necesarias para alcanzar objetivos, así como por la asignación de estas a un grupo. Así, no solamente se habla de corporaciones lucrativas o empresas sino de cualquier grupo de más de dos personas que funcione como una unidad con personalidad y cultura propias, y que persigan una meta determinada.

Talcott Parsons indica que las organizaciones son “unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”<sup>10</sup>. Por su parte, “Chester Barnard las define como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas”<sup>11</sup>.

Por lo tanto, las organizaciones no sólo comprenden a las empresas, sino también a la familia, la escuela, la iglesia, los sindicatos etc., pues se tratan de **agrupaciones sociales que se organizan con el fin de alcanzar objetivos específicos**. Así, las organizaciones pueden conformarse con dos personas en adelante. No tienen un límite. Además, una organización implica relaciones sociales entre dos o más personas para poder coordinar esfuerzos y encaminar las actividades de todos los miembros hacia un determinado propósito.

“El enfoque social de las organizaciones se centra básicamente en modelos de interacción legítima entre los miembros que las integran, al perseguir objetivos y ocuparse en actividades para lograrlo. En otras palabras, tienen una estructura y realizan procesos en donde el ser humano actúa entre un conjunto de individuos interrelacionados”<sup>12</sup>.

De esta forma, las organizaciones implican interacciones entre los miembros de ésta y para que existan dichas interacciones debe haber una estructura y procesos bien

---

<sup>9</sup> Alonso Murguía, Enrique. *Et. al.* (2006). *Op. cit.* p. 8.

<sup>10</sup> Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). *Gestión Organizacional*. España, Plaza y Valdez Editores, p. 28.

<sup>11</sup> *Ídem*.

<sup>12</sup> Velázquez Mastretta, Gustavo. (2008). *Sociología de la Organización*. México, Limusa, p. 17.

definidos para poder alcanzar en conjunto los objetivos de la organización. Además, al haber interacciones, los miembros de la organización se encuentran interrelacionados. Es decir, los individuos no actúan de forma independiente y deliberada para alcanzar los objetivos, sino que dependen unos de otros para lograrlos.

Una última definición para entender a las organizaciones como entes sociales indica que éstas son “una colectividad con límites relativamente identificables; con un orden normativo; con escala de autoridad; con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de alistamiento. Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio que se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”<sup>13</sup>.

Y es que el mismo concepto de organización implica un orden dentro de la agrupación para poder desarrollar tareas y coordinar esfuerzos. A su vez, el término coordinar implica “un ordenamiento simultáneo y armonioso”<sup>14</sup> y la cooperación de los individuos que se encuentran interrelacionados. Además, al haber una interrelación entre los individuos de la organización y la necesidad de coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos de la misma, se requiere de la comunicación pues a través de ésta es posible entablar diálogos, medios y flujos de comunicación y, por ende, relaciones entre los individuos para el logro de los objetivos.

A continuación, se presenta un cuadro con diferentes definiciones del concepto **organización** para comprender de forma más adecuada y completa dicho concepto:

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>14</sup> *Ídem*.



**Cuadro 1.1.**  
**Definiciones más representativas de organización**

***Definiciones más representativas de organización***

<i>Daft y Steer (1986)</i>	Una organización es: 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite frontera identificable.
<i>Gibson, Ivancevich y Donnelly (1991)</i>	Las organizaciones son entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado.
<i>Greenberg y Baron (1993)</i>	Una organización es un sistema social estructurado constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos.
<i>Hall (1996)</i>	Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, niveles de autoridad y sistemas de comunicaciones y de coordinación de pertenencias; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.
<i>Katz y Kahn (1978)</i>	Las organizaciones constituyen sistemas energéticos de recursos-resultados, en el que la energía procedente del resultado reactiva el sistema. Son sistemas abiertos ya que el consumo de energías y la conversión del resultado en recurso energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente (...) Las organizaciones se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades modeladas son complementarias e interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y en el tiempo. Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización.
<i>March y Simon (1958)</i>	Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unida y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central. (...) La detallada especificación de la estructura y la coordinación dentro de las organizaciones en contraste con las relaciones difusas y variables entre las organizaciones y entre individuos no organizados, señalan a la organización concreta como una unidad sociológica comparable en su significado al organismo individual en biología.

## Definiciones más representativas de organización

Pfeffer (1997)	Las organizaciones, en comparación con otros grupos sociales, tienen como meta la supervivencia y la autoperpetuación, están definidos, demarcados y fijados sus límites con mayor claridad, y con frecuencia (aunque no invariablemente) tienen alguna relación formal con el estado, el cual reconoce su existencia como entidades sociales distinguibles.
Schein (1965)	Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.
Ven y Korver (1997)	Las organizaciones son asociaciones 1) de individuos que intentan alcanzar metas, 2) en las cuales el trabajo es dividido en diferentes tareas (especialización y diferenciación), 3) en las que la integración de actividades tiene lugar por medio de reglas formalizadas y una estructura jerárquica (estructura de dirección), y 4) con una determinada permanencia temporal.

Fuente: Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España, Editorial Dykinson, p. 12.

Ahora bien, si las organizaciones son entes sociales de individuos interrelacionados que coordinan sus esfuerzos para lograr un objetivo, no siempre el objetivo se alcanza de la forma deseada y sin obstáculos. De hecho, es común que las organizaciones tengan problemas en la coordinación de los esfuerzos debido a los intereses personales de cada uno de los miembros, a la gestión inadecuada de la comunicación y a procesos como el cambio y el conflicto organizacional, los cuales pueden llegar a obstaculizar la estabilidad de una organización.

Por lo tanto, “si la estructura como ente social es débil y está mal organizada y coordinada, entonces el entorno (social, comercial, industrial) será difícil de manejar”<sup>15</sup>. De esta forma, entendemos que las organizaciones como entes sociales no sólo son agrupaciones, sino que también puede ser definidas como **sistemas que interactúan con su entorno**.

Según Edgar Schein, algunas características de las organizaciones son las siguientes:

---

<sup>15</sup> *Ídem*.

1. “La organización debe concebirse como un sistema abierto que tiene múltiples relaciones con el ambiente.
2. La organización debe ser como un sistema con múltiples propósitos necesarios para coordinar e integrar.
3. La organización conlleva muchos subsistemas.
4. Los cambios de subsistemas afectan el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un ambiente dinámico.
6. Las relaciones entre la organización y el ambiente dificultan las fronteras de una entidad dada”<sup>16</sup>.

Las organizaciones no solamente son agrupaciones de individuos que existen aisladas de su entorno y de otras organizaciones. Son sistemas que, además de poseer interrelación entre sus propios miembros, tienen interrelación con otros sistemas y su entorno. Así, el estudio de las organizaciones se caracteriza por su complejidad pues no se trata de estudiar a la organización de forma aislada, sino que implica tanto fuerzas internas como externas.

Para estudiar a las organizaciones desde su interior se deben considerar tres características: el comportamiento, la estructura y los procesos. Es decir, “la gente tiene cierta conducta cuando se convierte en parte de la estructura de una organización, y dentro de esta estructura participa en los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación”<sup>17</sup>.

Sin embargo, para estudiarlas desde su exterior se debe tomar en consideración diversos factores que no siempre pueden ser controlados por la organización. Por ello, si no se pueden controlar, las organizaciones aprenden a relacionarse con su entorno para adaptarse a él. “Estas adaptaciones consisten en dos tipos de acciones: 1. Cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también cambios en los productos, programas y servicios que proporcionan en el medio ambiente y 2. Cambios en su estructura

---

<sup>16</sup> Alonso Murguía, Enrique. *Et. al.* (2006). *Op. cit.* p. 10.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 11.

interna, sus procesos y la conducta de sus miembros antes de las demandas del ambiente”<sup>18</sup>.

De esta forma, en la presente investigación se considera a las organizaciones como entes sociales y sistemas que interactúan con su entorno, pero dichas particularidades les proporcionan cierta complejidad para su estudio, por lo que es pertinente estudiar dicha complejidad a través de los procesos del conflicto y cambio organizacional, ya sea por factores internos o externos y considerando tanto sus características básicas como las emergentes originadas por el dinamismo de su entorno.

**Cuadro 1.2.**  
**Características básicas de las organizaciones**

Características básicas de las organizaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos.</li><li>• Creadas con vistas a conseguir ciertos fines y objetivos específicos.</li><li>• A través de funciones diferenciadas y de la división del trabajo.</li><li>• Con la intención de estar coordinadas y dirigidas racionalmente.</li><li>• Y con una cierta continuidad a lo largo del tiempo, así como una cierta delimitación espacial tecnológica e instrumental.</li></ul>

Fuente: Gil Rodríguez, Francisco y María Alcover, Carlos. (2014). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España, Alianza Editorial, p. 37.

Aunado a estas características básicas, en la actualidad se deben considerar otros elementos que han influido en las organizaciones, como son los cambios tecnológicos y el cambio en sus estructuras para proporcionar mayor relevancia a los factores sociales.

---

<sup>18</sup> *Ídem*.

**Cuadro 1.3.**  
**Características de las nuevas organizaciones**

### Características de las nuevas organizaciones

- Estructuras descentralizadas.
- Diseñadas según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica.
- Organizaciones laterales basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura, la confianza, la participación y el compromiso. Se crean así círculos virtuosos de colaboración y de procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento experto.
- División del trabajo informal y flexible.
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada.

**Fuente:** Gil Rodríguez, Francisco y María Alcover, Carlos. (2014). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España, Alianza Editorial, p. 40.

Se puede concluir, entonces, que las organizaciones se caracterizan por tres aspectos: “En primer lugar, todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas, con un número preciso de miembros y una diferencia interna de sus funciones. En segundo lugar, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos. Y, en tercer lugar, están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos”<sup>19</sup>. Además, actualmente se caracterizan por estar basadas en la comunicación (especialmente electrónica), la apertura, la confianza, la participación y el compromiso de sus miembros, así como por tener estructuras descentralizadas.

“En resumen, a las características básicas de las organizaciones señaladas es necesario añadir otras emergentes que convierten a las organizaciones, como sistemas sociales que son, en entidades adaptables a las exigencias de los entornos en los que tienen que sobrevivir”<sup>20</sup>. Y es que las características de las organizaciones deben cambiar al mismo ritmo que las de sus entornos, por lo que

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>20</sup> Gil Rodríguez, Francisco y María Alcover, Carlos. (2014). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España, Alianza Editorial, p. 40.

cada vez se integran nuevas características que influyen en gran medida en la forma en cómo se definen y se estudian las organizaciones.

### **1.1.2. Clasificación de las organizaciones**

Se ha hablado de las organizaciones en general, sin embargo, es necesario delimitar el objeto de estudio de la presente investigación, lo cual implica estudiar a las organizaciones por su tipo. La clasificación de las organizaciones no es una tarea sencilla, pues conlleva marcar límites y diferencias, las cuales ocasionalmente no son visibles ni medibles.

Si bien, existen varios criterios para clasificar a las organizaciones como, por ejemplo, la actividad principal que realizan, su carácter público o privado, su estructura y tamaño, etc., estos aspectos no bastan debido a la gran diversidad de actividades y heterogeneidad de las organizaciones.

“Los sociólogos y administradores dedicados al estudio de la organización lo han hecho alrededor de la interacción social (sociedad) y las funciones del hombre en el trabajo”<sup>21</sup>, es decir, se ha hecho una clasificación tanto por factores sociales, así como administrativos. Sin embargo, para clasificar a las organizaciones se deben considerar ambos tipos de factores, ya que unos dependen de otros debido a que éstas son consideradas sistemas.

Por lo tanto, “una clasificación general adecuada tendría que tomar en cuenta el conjunto de las condiciones externas, el espectro general de acciones e interacciones dentro de la organización y el resultado de los comportamientos organizacionales”<sup>22</sup>.

Talcott Parsons destaca tres tipos de organización con base en sus funciones:

#### **1. De producción como, por ejemplo: empresas de bienes y servicios.**

---

<sup>21</sup> Alonso Murguía, Enrique. *Et. al.* (2006). *Op. cit.* p. 12.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 13.

2. De metas políticas como, por ejemplo: partidos políticos y sindicatos.
3. Interactivas como, por ejemplo: escuelas, institutos culturales, etc.<sup>23</sup>.

Otra clasificación la proporcionan Peter Blau y William Scott, quienes consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quieren sobrevivir<sup>24</sup>. Para ello, clasificaron a las organizaciones con base en la siguiente pregunta: ¿Quién se beneficia con la existencia de la organización? Y como respuesta a dicha interrogante se dan cuatro tipos de organizaciones:

1. Asociaciones de beneficio mutuo como, por ejemplo: sindicatos, partidos políticos, clubes, etc.
2. Firms comerciales que benefician a propietarios y/o directivos como, por ejemplo: industrias, bancos, aseguradoras, etc.
3. Empresas de servicios que benefician a los clientes como, por ejemplo: hospitales, escuelas, etc.
4. Organizaciones de bienestar común que benefician al público en general como, por ejemplo: oficinas gubernamentales, institutos de investigación, etc.<sup>25</sup>.

Sin embargo, esta última clasificación no permite un panorama claro para el estudio de las organizaciones, ya que la respuesta a la interrogante planteada para esta clasificación omite ciertos aspectos. En el caso de las firmas comerciales, no se beneficia únicamente a propietarios y/o directivos debido a que los propios miembros de las organizaciones se benefician de ella al tener un salario y prestaciones, así como un desarrollo profesional e incluso personal. El problema radica cuando este tipo de organizaciones funcionan de una manera inadecuada en su interior y consideran el elemento humano como un engranaje más de la estructura, como se verá más adelante a través de la teoría clásica. Además, las firmas comerciales y empresas de servicios que benefician a los clientes podrían

---

<sup>23</sup> *Ídem.*

<sup>24</sup> *Ídem.*

<sup>25</sup> *Ídem.*

entrar dentro de una misma categoría, pues, ¿acaso no también se benefician los propietarios de hospitales y escuelas con la existencia de éstos? O ¿acaso no se benefician los clientes de firmas comerciales, como Walmart o Nissan, al encontrar en éstas productos o servicios para su día a día y satisfacer sus necesidades? Por lo tanto, esta clasificación no considera todas las relaciones, elementos y factores que intervienen para la diferenciación de las organizaciones.

Una clasificación más es la que proporcionan Katz y Kahn (1966). Ellos distinguen dos tipos de funciones que permiten la clasificación de las organizaciones:

**a) Funciones de primer orden, que se refieren a las actividades principales a las que se dedica la organización dentro del sistema social.**

1. Productivas o económicas: son aquellas que crean riqueza, manufacturan bienes y proporcionan servicios al público.
2. Mantenimiento: son aquellas que se dedican a la socialización de las personas para que ocupen puestos en otras organizaciones y en la sociedad como, por ejemplo, las escuelas y hospitales.
3. Adaptación: son aquellas que se ocupan de los conocimientos, elaboran y prueban teorías, y aplican la información que se tiene a los problemas existentes como, por ejemplo, las universidades y centros de investigación.
4. Administrativa o política: son aquellas que se dedican a arbitrar, coordinar y controlar los recursos, personas y subsistemas como, por ejemplo, los sindicatos<sup>26</sup>.

**b) Funciones de segundo orden, las cuales están relacionadas con las características de la estructura de la organización<sup>27</sup>.**

Dentro de esta tipología, las organizaciones productivas o económicas de la clasificación de funciones de primer orden son el objeto de estudio de la presente

---

<sup>26</sup> Gil Rodríguez, Francisco y María Alcover, Carlos. (2014). *Op. cit.*

<sup>27</sup> *Ídem.*



investigación, pues son aquellas que crean riqueza, manufacturan bienes y proporcionan servicios al público<sup>28</sup>.

Hasta aquí se ha estudiado una clasificación en términos sociales. Sin embargo, en términos económicos también es posible clasificar a las organizaciones, lo cual es de interés para el presente trabajo, puesto que el objeto de estudio son las organizaciones del sector privado, es decir, las organizaciones económicas lucrativas. Éstas se diferencian de las organizaciones políticas (partidos políticos, sindicatos, instituciones gubernamentales) y sociales (asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales), debido a que poseen fines principalmente económicos, pero sin dejar de lado los intereses políticos y sociales.

Por lo tanto, las organizaciones de interés para esta investigación son aquellas con fines económicos y de producción, que crean riqueza, manufacturan bienes y proporcionan servicios al público. Sin embargo, no por poseer fines económicos se dejará a un lado el aspecto social de toda organización, ya que su composición se basa en interrelaciones entre sus miembros. De esta forma, es imposible separar la perspectiva social de las organizaciones a estudiar en este trabajo, a pesar de los fines de éstas.

---

<sup>28</sup> *Ídem.*

## 1.2. Organizaciones económicas lucrativas

### 1.2.1. Clasificación de organizaciones económicas

Se han presentado diferentes clasificaciones de las organizaciones, sin embargo, para propósitos de la presente investigación se retomarán los fines de éstas como aspecto clave para su clasificación. Así, las organizaciones objeto de interés serán aquellas cuyos fines son económicos.

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones económicas, como su nombre lo indica, tienen fines monetarios. Entre este tipo de organizaciones se encuentran las empresas privadas de todo tipo. Las organizaciones económicas, “en su mayor parte su actividad consiste en la producción de bienes y servicios valorados socialmente”<sup>29</sup>.

“En la actualidad, una organización económica tiene como objetivo servir a sus propios clientes, a segmentos importantes de la sociedad o a la sociedad en su conjunto”<sup>30</sup>. Sin embargo, al hablar de organizaciones económicas comúnmente se piensa sólo en aquellas cuyo objetivo es la generación de utilidades, pero en realidad existen organizaciones cuyos objetivos no se limitan a ese esquema. De esta forma, se tienen tres tipos de organizaciones económicas:

- **Organizaciones lucrativas: Su objetivo es la prestación de servicios y/o comercialización de un producto.**
- **Organizaciones no lucrativas: No persiguen fines de lucro. Por ello, reinvierten sus utilidades para cumplir sus objetivos, los cuales por lo regular se relacionan con la salud, educación, beneficencia, etc.**
- **Organizaciones gubernamentales: Se refiere a los gobiernos, ya sea en un nivel federal, estatal, provincial o mundial<sup>31</sup>.**

---

<sup>29</sup> Sánchez Gómez, Roberto. (2014). *Gestión y Psicología en empresas y organizaciones*. España, ESIC Editorial, p. 148.

<sup>30</sup> Guajardo, Gerardo. (2008). *Contabilidad Financiera*. México, McGraw Hill, p. 5.

<sup>31</sup> *Ídem*.

Por ello, no basta con decir que se estudiarán las organizaciones económicas, sino que se necesita delimitar aún más este concepto. La presente investigación, por lo tanto, tendrá como objeto de estudio a las organizaciones económicas lucrativas.

¿Qué son las organizaciones económicas lucrativas? Para comenzar, se debe mencionar que “su objetivo es la prestación de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes, actividad que les proporciona un beneficio conocido como *utilidad*. Estas organizaciones económicas son muy conocidas debido a que son las más numerosas”<sup>32</sup>. Sobre esto, la utilidad será el factor determinante para la adaptabilidad de las organizaciones. Sin utilidad no existen grandes posibilidades de que la organización sobreviva. Sin embargo, cabe destacar que la utilidad se alcanza gracias a los esfuerzos de cada uno de los miembros de la organización, por lo que es importante considerar el aspecto social para que este tipo de organizaciones consigan sus fines económicos. Es decir, lo económico está sumamente ligado a lo social, pues si no se consideran los aspectos sociales internos y externos de la organización económica lucrativa, muy difícilmente podrá generar una utilidad y no será capaz de adaptarse a su entorno.

Ahora bien, este tipo de organizaciones se dividen en los siguientes cuatro diferentes esquemas de operación, los cuales serán de interés para la presente investigación con el fin de poder adecuar los modelos planteados a cada esquema de este tipo de organizaciones:

- **Empresas de servicios.**
- **Empresas de comercialización de bienes o mercancías.**
- **Empresas manufactureras o de transformación.**
- **Empresas de giros especializados.**

Dichos esquemas permitirán conocer de forma más específicas las variables a considerar en cada una de las organizaciones para aplicar los modelos del presente trabajo. Cada esquema tiene características propias, por lo que es necesario

---

<sup>32</sup> *Ídem*.

estudiarlos por separado al momento de aplicar los modelos. Por ello, a continuación, se definen dichos esquemas:

**a) Organizaciones de servicios**

“Las organizaciones económicas lucrativas de servicios tienen como objetivo la prestación de alguna actividad intangible”<sup>33</sup>. Algunos ejemplos son: los que brindan algunos profesionales y los que ofrecen las organizaciones que se dedican a la limpieza de ropa, a la estética de personas o animales, a la seguridad, el transporte, el entretenimiento, entre otros.

**b) Empresas de comercialización de bienes o mercancías**

“Este tipo de organizaciones se dedica a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta”<sup>34</sup>. Por ejemplo: los supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, etc.

**c) Empresas manufactureras o de transformación**

“Este tipo de organizaciones se dedica a la compra de materias primas para que, mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto terminado para su posterior venta”<sup>35</sup>. Algunos ejemplos son: las plantas ensambladoras de automóviles, las empresas acereras, constructoras, maquiladoras, entre otras.

**d) Empresas de giros especializados**

“Su actividad preponderante puede ser la prestación de un servicio, la manufactura y/o comercialización de bienes, o bien, una conjugación de esas tres actividades. Sin embargo, cubren las necesidades de un sector específico”<sup>36</sup>.

Las organizaciones económicas lucrativas, que de ahora en adelante y por cuestiones prácticas llamaremos *empresas*, son diversas. Están relacionadas con

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>34</sup> *Ídem*.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>36</sup> *Ídem*.

muchas de las actividades que hacemos diariamente: desde ir por alimentos hasta el entretenimiento. Cubren todo tipo de necesidades de diferentes formas: ofreciendo servicios, comercializando productos, manufacturando materias, etc. Son parte de nuestra sociedad, no sólo por cuestiones económicas sino también sociales, pues son muchas las personas que están involucradas en las actividades de este tipo de organizaciones. Por lo tanto, en el siguiente apartado se analizará más sobre la pertinencia de estudiar este tipo de organizaciones fuera del punto de vista económico y profundizando en aspectos sociales y de comunicación.

**Cuadro 1.4.**  
**Clasificación organizaciones económicas**



Fuente: Elaboración propia

### 1.2.2. Organizaciones económicas lucrativas (sector privado): implicaciones sociales

Como se ha mencionado anteriormente, el objeto de interés de esta investigación son las organizaciones que se caracterizan por crear riqueza, manufacturan bienes y proporcionan servicios al público. Antes estas características, este tipo de organizaciones se encuentran en el sector privado. Por ello, se debe conocer la relevancia de dicho sector en el contexto actual para poder analizar más a fondo estas organizaciones con los procesos de interés del presente texto: cambio y conflicto organizacional.

“El sector privado juega un rol muy importante en el desarrollo de una economía de mercado, puesto que es el principal generador de empleos y de inversión. Sin embargo, pese a que el sector privado es un motor de crecimiento económico, en México este potencial no ha sido debidamente utilizado”<sup>37</sup>. Esto se debe en gran medida a las características del contexto (entorno) de nuestro país que han disminuido las posibilidades de sobrevivencia de las organizaciones económicas lucrativas.

A pesar de lo anterior, en nuestro país, “el sector privado representa el 84% de la actividad económica total. Si dividimos la producción total con base en sectores económicos, encontramos que aproximadamente 60% de la producción responde a actividades de prestación de servicios (comercio, transporte, servicios financieros etcétera), aproximadamente 35% al sector secundario (actividades manufactureras, minería, construcción y suministro de gas y electricidad) y el restante al sector primario”<sup>38</sup>.

Otro elemento a considerar sobre el sector privado en México es que éste está “constituido principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas”<sup>39</sup>. Esto influye, a su vez, en el grado de informalidad de las organizaciones. “La informalidad limita el acceso al crédito e insumos y limita el tipo de contratos o inversiones que

---

<sup>37</sup> Foncerrada, Luis. (2009). “La importancia del sector privado en México”. *Enfoques*. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/S0103/Unidad%204/lec\\_45\\_InversionPrivMex.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/S0103/Unidad%204/lec_45_InversionPrivMex.pdf), p. 26.

<sup>38</sup> *Ídem*.

<sup>39</sup> *Ídem*.

se pueden realizar, de manera que inhibe el crecimiento de las empresas”<sup>40</sup> y, por lo tanto, atenta contra la adaptabilidad de las mismas.

Un mayor grado de informalidad repercute en los procesos que se estudiarán en esta investigación, ya que implica un escaso conocimiento para afrontar conflictos y cambios organizacionales al no tener establecidos procedimientos, modelos, ni contar con los profesionales que gestionen dichos procesos.

Además, el hecho de que el sector privado en México esté conformado en su mayoría por Pymes (abreviación utilizada para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas) implica un elemento más a considerar para la aplicación de los modelos de la presente investigación. Por ello, es importante tomar en cuenta el tamaño de estas organizaciones, pues existen grandes diferencias entre las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas debido a que sus variables, es decir, sus factores internos y externos son diferentes entre sí.

Por ejemplo, una empresa de servicios puede ser tan grande como Uber o tan pequeña como un sitio de taxis local, ofreciendo el mismo servicio: transporte. Sin embargo, los factores internos y externos de ambas serán sumamente diferentes debido al tamaño de las mismas. En la primera, puede que sea más difícil coordinar los esfuerzos de todos sus miembros, mientras que en la segunda puede ser más difícil manejar las amenazas del entorno debido a que no cuentan con las herramientas ni recursos económicos necesarios para lograrlo. Por lo tanto, los procesos del conflicto y cambio organizacional se deberán gestionar de forma particular en cada caso.

Retomando algunas consideraciones del sector privado, se debe mencionar que éste es pieza fundamental de la sociedad, no solamente por sus implicaciones económicas, sino también porque son fuentes de trabajo y de innovaciones tecnológicas, e influyen de manera positiva y/o negativa en la misma sociedad. De esta forma, las empresas no pueden estudiarse como meras hacedoras de dinero.

---

<sup>40</sup> *Ídem.*

Si el estudio se quedara en este nivel se estaría tomando como fundamento la teoría administrativa de Frederick Taylor, la cual deja a un lado el aspecto humano de las organizaciones y se considera a los miembros de estas como máquinas que permiten la generación de dinero.

Por lo tanto, el estudio de este tipo de organizaciones debe enfocarse en las implicaciones sociales, políticas, tecnológicas, ambientales, etc. desde una perspectiva sistémica, considerando el factor humano como punto de partida para separarse de los enfoques economistas y administrativos. Su estudio debe ser integral, considerando a estas organizaciones como sistemas organizacionales y analizando sus relaciones internas y externas.

En resumen, no es suficiente con concebirlas como organizaciones que no tienen relaciones más que con sus clientes por intereses financieros. Las empresas son organizaciones que tienen diversos objetivos -no únicamente económicos-, tanto de forma interna como externa. Son sistemas que interactúan con su entorno y otros sistemas. Son entes sociales y, por ende, también comunicativos.



### 1.3. Breve repaso por las corrientes teóricas para el estudio de las organizaciones

Las organizaciones han sido estudiadas desde diversos enfoques, los cuales no siempre estuvieron relacionados con la comunicación, mucho menos con la comunicación organizacional. Las teorías organizacionales habían puesto énfasis en la administración y se veía a los miembros de éstas como simples instrumentos u objetos. Como un engranaje más de la maquinaria. De ahí que, paulatinamente los enfoques pasarán de la administración científica a las relaciones humanas.

En efecto, las organizaciones se vieron obligadas a considerar las necesidades de quienes las conformaban. Así, poco a poco la comunicación se abrió paso dentro de las teorías organizacionales como elemento o factor humano que intervendría en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Posteriormente, los estudiosos comenzaron a concebir a las organizaciones como organismos conformados por subsistemas que tenían funciones específicas, tal y como el cuerpo humano. Las organizaciones se comenzaron a estudiar como sistemas y, paulatinamente, se cambió la concepción de las organizaciones hasta surgir el concepto de **sistemas abiertos**.

#### 1.3.1. La Teoría Clásica

Las ideas centrales de esta perspectiva han sido aportadas por tres principales autores: Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Para comprender mejor las ideas y conceptos claves de esta corriente teórica, es necesario comprender el momento histórico en el cual surgió. Y es que “a partir de la Revolución Industrial, hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones”<sup>41</sup>, y hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX prevaleció un creciente interés por realizar

---

<sup>41</sup> Guzmán Paz, Vanessa. (2012). *Comunicación organizacional*. México, Red Tercer Milenio. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizational.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizational.pdf), p. 32.

investigaciones para delimitar y establecer las características principales de las organizaciones, y así proponer mejores formas de operación<sup>42</sup>.

De esta forma, la productividad era uno de los principales factores para que aumentara el interés por estudiar a las organizaciones pues, en plena consolidación del sistema capitalista, se tenía la intención de crear organizaciones que produjeran más en un menor tiempo y costo. En ese sentido, Weber a través de la Teoría Burocrática planteó una “forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial”<sup>43</sup>.

Pero, ¿cómo sería posible mejorar la productividad de las organizaciones en relación a la demanda de la sociedad industrial? A través de la división del trabajo, definiendo a una autoridad, estableciendo reglas, normas y procedimientos, un trato formal e impersonal, etc. Incluso, Taylor llevó más allá sus investigaciones hasta determinar la *administración de carácter científica* para las organizaciones.

Las cuatro premisas que propuso Taylor fueron las siguientes:

- 1. “El personal deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más coincida con sus características físicas e intelectuales.**
- 2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.**
- 3. Debe existir una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales), y los que ejecutan (tareas manuales), para lograr una adecuada integración de funciones.**
- 4. Administradores y trabajadores deben compartir la misma responsabilidad, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características”<sup>44</sup>.**

---

<sup>42</sup> *Ídem.*

<sup>43</sup> *Ídem.*

<sup>44</sup> *Ibidem*, p. 34.

Pese a las críticas sobre esta teoría, es importante destacar que las premisas propuestas por Taylor pueden ser de gran utilidad si se reivindican hacia una perspectiva social y no únicamente administrativa con tintes económicos. El trabajo, en efecto, debe ser analizado científicamente y no por intuición, ya que en muchas ocasiones la intuición no es del todo correcta y provoca obstáculos para las organizaciones. Si esto se traslada a la gestión del conflicto y el cambio organizacional, se tendrá como obligación hacer uso de métodos, modelos y teorías para sustentar dicha gestión y no únicamente por un instinto o presentimiento, pues esto provocaría una devaluación del quehacer profesional del comunicólogo organizacional.

Además, como bien lo indicó Taylor, los miembros de las organizaciones deben ser seleccionados con base en una administración científica. Los perfiles de los miembros de la organización deben tener como fundamento una selección científica que permita contemplar las capacidades, actitudes y aptitudes para el puesto a desempeñar, pues de lo contrario se podrían generar conflictos innecesarios.

Asimismo, como planteó Taylor, es necesario que exista una cooperación muy cercana entre quienes se encargan de las tareas mentales y los que ejecutan las tareas manuales, pues sólo así se puede lograr una adecuada integración de funciones y es la comunicación la que permiten dicha cooperación. En caso de que la comunicación no cumpla con las expectativas de fomentar la cooperación, la integración de funciones se dificulta y se puede dar paso a la aparición de conflictos y/o cambios organizacionales.

Por su parte, Henri Fayol, a través de la Teoría Funcional, aportó para esta corriente teórica algunos principios básicos:

- "División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).

- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
  - Orden (posición única de cada personal).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada)<sup>45</sup>.

El carácter administrativo de tales principios es evidente, por lo que muchos de ellos no son pertinentes en la actualidad para la gestión de los procesos a estudiar en el presente trabajo. Carecen de una visión social y comunicacional, pues resaltan los fines económicos de las organizaciones, concibiendo a los miembros de éstas como piezas del engranaje organizacional y no como individuos con intereses personales y convicciones.

De esta forma, los autores de la teoría clásica han sido criticados porque enfatizan en los aspectos estructurales de la organización. Además, la comunicación es vertical, lo que dificulta el alcance de ésta entre todos los miembros de la organización. Así, se critica la excesiva rigidez y formalismo de la estructura, “lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, personificadas en las normas, reglamentos, manuales; orientada totalmente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar demasiada relevancia a las necesidades reales de los empleados”<sup>46</sup>.

La corriente clásica ignoró las variables sociales y psicológicas que intervienen en cualquier proceso organizacional, por lo que los autores posteriores a esta corriente

---

<sup>45</sup> *Ibidem*, p. 35.

<sup>46</sup> *Ibidem*, p 36.

tomaron en cuenta dichas variables para poder postular una nueva corriente teórica denominada *Teoría de las Relaciones Humanas*.

**Cuadro 1.5.**  
**Teoría Clásica**

Representante	Frederick Taylor	Henri Fayol
<b>Perspectiva</b>	Clásica.	Clásica.
<b>Objetivo</b>	Eficiencia	Eficiencia
<b>Enfoque científico</b>	Administración.	Administración.
<b>Enfoque organizacional y estructural</b>	<b>Organizacional:</b> Trabajo conjunto con base en la cooperación. <b>Estructural:</b> Delimitación de funciones	<b>Organizacional:</b> Orden, compañerismo, división del trabajo con una centralización. <b>Estructural:</b> Una buena administración que considere la planeación y predicción sobre todos los aspectos.
<b>Concepto organizacional</b>	Dirección científica.	Principios generales de la administración.
<b>Concepción del hombre</b>	El hombre es una parte de la máquina, es un engrane para que el mecanismo funcione.	El hombre es parte de la estructura. Existen relaciones sólo formales.
<b>Características</b>	La revolución de la mente del trabajador para que se optimice la producción y ambas partes gane.	Los principios son flexibles y adaptables a las necesidades de la organización. Se requiere inteligencia, experiencia, precisión y proporción para aplicarlos.
<b>Aportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal debe ser seleccionado “científicamente”, es decir, de acuerdo a sus características.</li> <li>El trabajo no debe ser realizado intuitivamente.</li> <li>Cooperación en tareas mentales y manuales. <ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir responsabilidades.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizó los elementos administrativos.</li> <li>Trató de darle universalidad a los elementos constitutivos de una empresa Sin importar el tipo de la misma.</li> <li>La administración como una parte fundamental de la organización.</li> </ul>
<b>Incentivos</b>	Permite la iniciativa de los empleados. Se prueban sus propuestas, y si son funcionales de les premia.	Se dan tres tipos de bonificaciones: por trabajo, tiempo o pieza (se deben adecuar al tipo de empresa).
<b>Deficiencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deja de lado a elemento humano.</li> </ul> No todos los empleados poseen las mismas oportunidades.	Se da poca importancia a los procesos de la toma de decisiones, al conflicto, la forma de establecer objetivos organizacionales.
<b>Resultados</b>	Organización participativa para mayor eficiencia y eficacia.	Enfatizar los aspectos estructurales de las organizaciones, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales.

Representante	Weber
<b>Nombre de la Teoría</b>	Teoría Burocrática
<b>Perspectiva</b>	Clásica / Burocrática
<b>Ciencia más relacionada</b>	Sociología
<b>Enfoque organizacional y estructural</b> <b>Concepto organizacional</b>	<b>Organizacional:</b> Formal estrictamente <b>Estructural:</b> Descendente con trato formal e impersonal. Figura de autoridad bien definida y desarrollo de normas, reglas y estándares de operación que sean precisas
<b>Concepción del hombre</b>	Hombre economicus
<b>Características</b>	Precisión y especificación del trabajo.
<b>Objetivos organizacionales</b>	Lograr metas con base en planes, programas y tareas bien establecidas.
<b>Objetivos individuales</b>	No hay conflicto perceptible
<b>Incentivos</b>	Únicamente la remuneración por sus labores.
<b>Aportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación de deberes y derechos de cada empleado.</li> <li>• Delimitación de injerencia del personal en la propiedad de la organización.</li> <li>• Funcionarios mantienen distancia social con sus empleados (trato impersonal y formal)</li> <li>• Realización de informes administrativos por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.</li> </ul>
<b>Deficiencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivo formalismo, frialdad y papeleo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones despersonalizadas.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Resultados</b>	Eficiencia Capacidad de ordenar la organización a través de autoridad y normas y reglas bien establecidas.

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.2. La Teoría de las Relaciones Humanas

A diferencia de la Teoría Clásica, la corriente de las Relaciones Humanas representó una visión más completa sobre la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros organizacionales, por lo que los autores de esta corriente tomaron en consideración los aspectos sociales y psicológicos de los individuos que forman parte de las organizaciones.

Uno de los principales exponentes de esta corriente teórica es Elton Mayo. La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas en la productividad de un grupo de empleados. De esta forma, se relacionó el tema central de la corriente clásica, es decir, la productividad, con las variables sociales y psicológicas de los miembros de la organización. “La conclusión de los estudios de Mayo, dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos”<sup>47</sup>.

Otros autores importantes de esta corriente son: Kurt Lewin y sus estudios sobre comportamiento grupal, Rensis Likert y los estilos de liderazgo, y Douglas McGregor con la teoría X y Y. Un autor más de esta corriente es Chris Argyris, quien identificó seis propiedades organizacionales que son de interés para la presente investigación, los cuales son:

- 1) **“Interrelación entre las partes de una organización, más que control de una sobre las demás.**
- 2) **Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.**
- 3) **Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización, y no sólo las partes.**
- 4) **Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro”.**

---

<sup>47</sup> *Ibidem*, p. 37.

- 5) **Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad).**
- 6) **Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales”<sup>48</sup>.**

De estas propiedades organizacionales, resalta la interrelación entre las partes de una organización debido a la perspectiva sistémica que se abordará para comprender los procesos de interés de la presente investigación. Esta interrelación permite un acercamiento al enfoque sistémico y entender que la organización está formada por partes, que se denominarán subsistemas, y a su vez éstas no son independientes, sino que mantienen una interrelación entre todas para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

Asimismo, la habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro” y “hacia afuera” permite un primer acercamiento al estudio de la Teoría General de Sistemas, entendiendo que éstos tienen interacciones dentro de su propio sistema, pero también con su entorno.

Otro autor destacado de las relaciones humanas es Frederik Herzberg, quien planteó factores motivacionales y factores higiénicos para comprender el elemento humano dentro de las organizaciones. Los factores higiénicos (extrínsecos) están relacionados con la insatisfacción y se encuentran en el ambiente que rodea al elemento humano de las organizaciones. Estos factores cuando se localizan en niveles óptimos evitan la insatisfacción, pero no aumentan la satisfacción. Por el contrario, cuando se encuentran en niveles precarios o son ausentes sí provocan la insatisfacción del elemento humano. Algunos ejemplos de este tipo de factores son: el salario, las condiciones de trabajo, el horario, los compañeros de trabajo, las relaciones con jefes, etc.

Por su parte, los factores motivacionales o intrínsecos se encuentran en relación con el individuo y, por ende, de su motivación, y son aquellos que provocan

---

<sup>48</sup> *Ibidem*, p. 38.



satisfacción cuando se encuentran en niveles óptimos y tienen un mínimo efecto sobre la insatisfacción. Algunos ejemplos de este tipo de factores son: la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, etc.

Los estudios de Herzberg son de gran ayuda para comprender algunos factores que son determinantes en las dinámicas a analizar en la presente investigación. Tanto factores de higiene como de motivación pueden coexistir, lo cual implica un detallado estudio dentro de las dinámicas de nuestro interés.

Sintetizando, se puede decir que, a partir de esta corriente teórica, la comunicación comenzó a desempeñar un papel fundamental en diversos aspectos como, por ejemplo: “los estilos del liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a los individuos y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos”<sup>49</sup>.

Las corrientes teóricas posteriores a las relaciones humanas son de interés para la presente investigación, ya que representaron un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones, contemplando las características estructurales de éstas, así como el elemento humano. De esta forma, en capítulos siguientes se estudiarán la *Teoría General de Sistemas* y la *Teoría de Contingencias*.

Hasta este punto las corrientes teóricas vislumbraban poco a poco la importancia de la comunicación en y de las organizaciones. Paulatinamente se daría origen al estudio de la comunicación organizacional y un nuevo paradigma que implicaría diversas disciplinas y ciencias. Si bien, la psicología, la sociología y, sobre todo la administración, habían dominado el estudio de las organizaciones, en la actualidad la comunicación organizacional se ha convertido en una disciplina con alta demanda por parte de las organizaciones, ya que les ha proporcionado la oportunidad de entender sus relaciones internas y externas a través de la comunicación. Así, las

---

<sup>49</sup> *Ibidem*, p. 39.

organizaciones han comprendido paulatinamente la importancia de entender los flujos comunicacionales (internos y externos) para ser capaces de sobrevivir en un entorno complejo y dinámico.

**Cuadro 1.6.**  
**Teoría de las Relaciones Humanas**

<i>Representante</i>	<b>Elton Mayo</b>	<b>Frederick Herzberg</b>	<b>Abraham Maslow</b>	<b>Douglas MacGregor</b>	<b>Rensis Likert</b>
<i>Nombre de la Teoría</i>	Teoría de las relaciones humanas	Teoría de la motivación e higiene	Pirámide de necesidades	Teoría X y Y	Teoría de sistemas
<i>Perspectiva</i>	Énfasis en la naturaleza humana y su impacto en el desempeño	Factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción.	Para superar la insatisfacción, el hombre debe satisfacer las necesidades más prioritarias (base de la pirámide) y sólo cuando lo consigue, puede pasar a un nivel superior.	Existencia de dos maneras de concebir a los empleados en relación a su trabajo por parte de los directivos.	Está orientada a los sistemas gerenciales y su productividad de acuerdo a las formas de relación.
<i>Ciencia más relacionada</i>	Psicología	Psicología	Psicología	Psicología y administración	Psicología y administración
<i>Enfoque organizacional y estructural</i>	<b>Organizacional:</b> Entes sociales <b>Estructural:</b> Relaciones grupales (tanto formales como informales) sobre todo psicológicas.	<b>Organizacional:</b> Entes sociales <b>Estructural:</b> Tanto formales como informales, sobre todo motivacionales.	<b>Organizacional:</b> Entes sociales <b>Estructural:</b> Tanto formales como informales, sobre todo psicológicas.	<b>Organizacional:</b> Entes sociales <b>Estructural:</b> Autoritario o participativo de acuerdo a la administración.	<b>Organizacional:</b> Entes sociales en constante interacción. <b>Estructural:</b> Tanto formales como informales
<i>Concepto organizacional</i>	Sustitución de métodos empíricos por método científico	Factores de higiene y factores de motivación	Jerarquización y satisfacción de de necesidades	Estilos de dirección	Sistemas gerenciales
<i>Características</i>	Desarrollo y productividad del personal	Satisfacción e insatisfacción del personal	Satisfacción de necesidades básicas a complejas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades fisiológicas</li> <li>• Necesidades de protección</li> <li>• Necesidad de amor y pertenencia</li> <li>• Necesidad de estima <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y por último, necesidad de autorrealización.</li> </ul> </li> </ul>	Dos tipos de directivos: <p>Los primeros consideran que los trabajadores tienen que ser obligados para realizar sus trabajos.</p> <p>Los segundos creen que el individuo por sí mismo puede dirigir su trabajo al asumir responsabilidades.</p>	Existencia de 4 sistemas gerenciales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema 1: Autoritario</li> <li>• Sistema 2: Autoritario benevolente</li> <li>• Sistema 3: Consultivo</li> <li>• Sistema 4: Participativo</li> </ul>
<i>Concepción del hombre</i>	Ser social	Ser social	Ser social	Ser humano integral	Seres sociales en constante interacción.
<i>Aportes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La integración grupal influye en la producción.</li> <li>* El individuo también se ve estimulado por cuestiones simbólicas y de estatus (reconocimiento).</li> <li>* Las relaciones y la comunicación informales son indispensables.</li> </ul>	<p>La satisfacción es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña.</p> <p>La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción</li> <li>• Sólo las necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleado es capaz de hallar sus propias motivaciones.</li> <li>• Modelo para gestionar los recursos humanos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dota de responsabilidades y compromiso a los empleados.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia es un proceso relativo.</li> <li>• Los comportamientos de la gerencia deben ser de acuerdo a las características del personal y el tipo de trabajo.</li> </ul>

	recibidos, de la supervisión, de los compañeros, etc.	no satisfechas consiguen influir en el comportamiento de una persona, la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se opone a las direcciones autoritarias.</li> <li>• Busca la participación activa de los empleados.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen a lo largo de la vida.</li> <li>• A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.</li> <li>• Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.</li> </ul>		
<b>Objetivos organizacionales</b>	Aumento de la productividad a partir de factores que influyen al individuo.	Aumento de la productividad a partir de factores que influyen al individuo.	Aumento de la productividad a partir de factores que influyen al individuo.	Aumento de la productividad a partir de factores que influyen al individuo.
<b>Objetivos individuales</b>	Desarrollo y desempeño del individuo.	Hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente	Las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella, es decir, qué necesidades busca satisfacer y qué le ofrece la organización para ello.	Generar compromiso y responsabilidad por parte del individuo con su trabajo a través de motivaciones personales.
<b>Incentivos</b>	Predominan los simbólicos sobre los económicos. Aunque ambos son importantes.	"Enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse	Entender la necesidad prioritaria de la persona o las personas para satisfacerla y seguir ascendiendo para cubrir las necesidades de niveles superiores	Los incentivos son de acuerdo al individuo. Sin embargo, la pirámide de Maslow puede ayudar a generalizar y considerar cuáles son los primordiales.
				Identificar el tipo de gerencia para que se pueda adaptar a las características del empleado, pero también a los objetivos de la corporación.
				Varían de acuerdo a las gerencias. En ocasiones son generadas por el trabajador mismo, otras por la gerencia.

		de acuerdo con sus características personales.			
<b>Deficiencias</b>	<p>Considera al individuo sólo dentro de la organización sin contar los factores que lo influyen fuera de ella.</p>	<p>Tiende a atribuir la causa de satisfacción a sus propios logros, y las de insatisfacción sin embargo a los obstáculos a los que se enfrenta y encuentra por parte de la organización, en lugar de a sus propias deficiencias. Esta teoría es estática, por lo que no tiene en cuenta los constantes cambios a los que podría enfrentarse, ya que las necesidades varían con el tiempo, la persona o el país entre otras variables.</p>	<p>El ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza, por lo tanto, nunca estará satisfecho al cubrir necesidades básicas y llegar al último nivel podría considerarse utópico La felicidad es subjetiva e independiente de las necesidades.</p>	<p>Sólo considera en su teoría X y Y dos tipos de directivos, que a nuestro parecer generalizan demasiado. Si bien son incompatibles, podrían existir puntos medios. Por otra parte, somos conscientes de que sus estudios fueron inspiración para otros autores.</p>	<p>Las críticas a esta teoría se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Eficiencia (Proceso) Qué provoca que los empleados sean más productivos.</p>	<p>Eficiencia (Proceso) Qué provoca que los empleados sean más productivos.</p>	<p>Eficiencia (Proceso) Qué provoca que los empleados sean más productivos.</p>	<p>Eficiencia (Proceso) Qué provoca que los empleados sean más productivos.</p>	<p>Eficiencia (Proceso) Qué provoca que los empleados sean más productivos.</p>

Fuente: Elaboración propia

*La comunicación para entender a las  
organizaciones*

## 2. La comunicación para entender a las organizaciones

*“Para comunicarnos efectivamente, debemos darnos cuenta de que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar ese conocimiento como guía para comunicarnos con otros”.*

TONY ROBBINS

### 2.1. La comunicación como factor social en las organizaciones

Las organizaciones son entes sociales y, por lo tanto, como todo ente social llevan a cabo procesos de comunicación, tanto interna como externamente. Sin embargo, en diversas ocasiones, y con mayor frecuencia de la que debería, la comunicación es confundida con la información. Esto implica un mal manejo de los procesos de comunicación que surgen dentro, fuera y entre las organizaciones, pues se omiten todas las variables que implican tales procesos.

La comunicación no es una mera transmisión de información, mucho menos es únicamente información. Por ello, los profesionales de la comunicación deben marcar la diferencia de lo que es y no es comunicación, y poder remarcar la importancia de su labor para la gestión de los procesos comunicacionales tales como el conflicto y el cambio organizacional.

#### 2.1.1. Definición de comunicación: elementos básicos, modelos y niveles.

La comunicación es un aspecto fundamental de la vida social: orienta acciones, modifica comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones; influye en la forma de decidir, mostrar, expresar, etc. A través de la comunicación nos entendemos con el mundo y entendemos a éste.

“La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y reenunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupala, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y

expresivo) como canal de interrelación”<sup>50</sup>.

Anzieu (1971) “define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos”<sup>51</sup>.

Una definición más completa, y que permite un mejor entendimiento de lo que es la comunicación en relación a las organizaciones, es la proporcionada por Moles citado por Ongallo (2007). “Para Moles (1975), la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común”<sup>52</sup>. De esta definición, cabe rescatar el contexto de los individuos que interactúan en el proceso comunicacional, así como los elementos de conocimiento que permitirán el entendimiento mutuo.

Sin embargo y ocasionalmente, la comunicación se reduce al modelo emisor -> mensaje -> receptor. A través de este modelo (*Modelo Tradicional de Comunicación*), se dice que “la comunicación es un proceso compuesto por un emisor que envía un mensaje a través de diferentes medios (oral, escrito, electrónico, etc.), y un receptor que le responde mediante una acción. Si falta uno de estos elementos, el proceso no se lleva a cabo”<sup>53</sup>. Pero dicho modelo conduce a diversas omisiones para el estudio de cualquier proceso de comunicación como, por ejemplo: intenciones, silencios, ruido, disposición del receptor, etc.

Además, la comunicación se reduce en este esquema tradicional a una mera transmisión de mensajes. Como refiere Niklas Luhmann, citado por Franklin y

---

<sup>50</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Comportamiento organizacional*. Enfoque para América Latina. México, Pearson Educación, p. 230.

<sup>51</sup> Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España, Editorial Dykinson, p. 11.

<sup>52</sup> *Ídem*.

<sup>53</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Op. cit.* p. 230.

Krieger (2001), la metáfora de la transmisión es inservible, pues sugiere que el emisor es quien tiene la habilidad de la comunicación y el receptor acepta todo lo que el emisor transmite. Mas no es así. De hecho, el acto de comunicar consiste en una propuesta de selección, de sugerencia y sólo cuando el receptor retoma esta sugerencia y procesa el estímulo se puede decir que existe un proceso de comunicación<sup>54</sup>. Además, Luhmann indica que al transmitir información se deduce erróneamente que ésta es la misma para el emisor que para el receptor.

Por lo tanto, “la comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma”<sup>55</sup>. No es un proceso lineal y simple. Es complejo debido a que implica diversas variables y condiciones para que se lleve a cabo. Es un diálogo, puesto que tanto el emisor como el receptor están inmersos en el acto comunicativo y cada uno representa un sistema debido a su individualidad, contexto, sentimientos, pensamientos, creencias, etc.

El modelo de Laswell (1960) permite un acercamiento más a fondo de los procesos comunicacionales con base en el Modelo Tradicional antes descrito, pero considerando ciertas interrogantes que ayudan a profundizar en la comprensión del proceso comunicacional. Este modelo considera las siguientes premisas:

1. **“El quién, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.**
2. **El qué, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación.**
3. **El porqué o componente causal del proceso.**
4. **El para quién, que puede ser catalogado, con matices, como receptor. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe.**

---

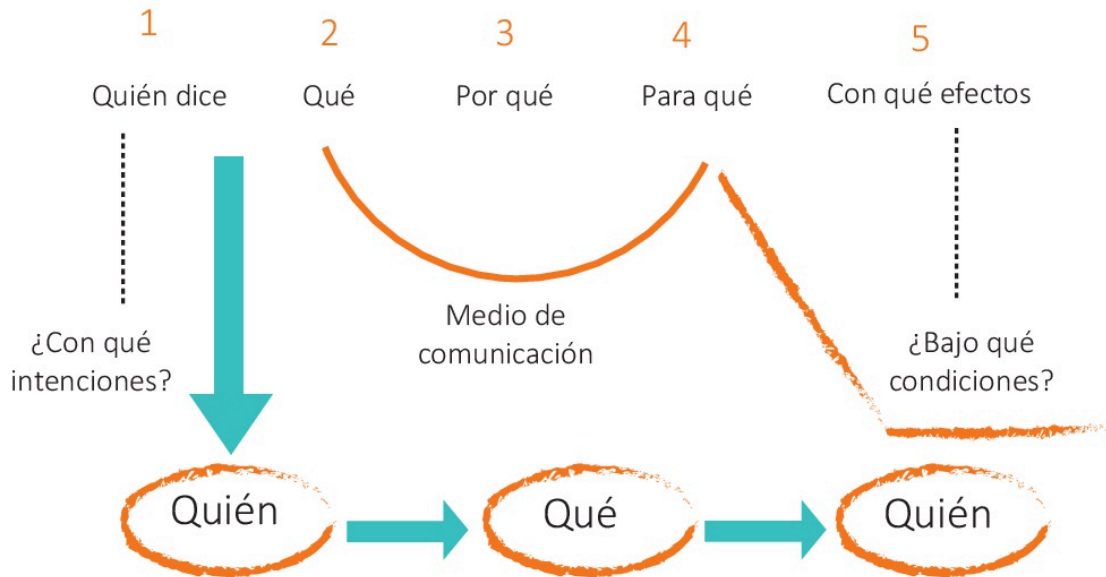
<sup>54</sup> *Ídem.*

<sup>55</sup> Ongallo, Carlos. (2007). *Op. cit.* p. 13.



5. El con qué efectos, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje”<sup>56</sup>.

Cuadro 2.1.  
Modelo de comunicación de Laswell



Fuente: Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España, Editorial Dykinson, p. 16.

De esta forma, y para entender los modelos planteados en la presente investigación, será necesario un riguroso análisis de quién dice la información, qué es lo que dice, por qué lo dice (es decir, sus razones), para quién o quiénes los dice y con qué efectos (es decir, sus intenciones).

Por lo tanto, la comunicación no es, en efecto, una mera transmisión de información al azar de cualquier emisor hacia cualquier receptor. En realidad, la comunicación al ser un proceso social implica un análisis con más detalle del mismo emisor, sus intenciones y razones por las que dice el mensaje y la forma en la que dice éste, así

<sup>56</sup> *Ibidem*, p. 16.

como el receptor y su disposición para recibir dicha información y proporcionar una retroalimentación.

Otra perspectiva para estudiar la comunicación, y en relación a la crítica de Luhmann al Modelo Tradicional, es a través del enfoque sistémico. Este enfoque considera la comunicación como un sistema de transferencia de información de un emisor hacia un receptor pero con un elemento indispensable: un código común entre emisor y receptor. Según este enfoque, “la comunicación es un fenómeno interaccional en el que la unidad de base está menos en el individuo que en la relación que se establece entre individuos; es decir, cada intervención de un miembro de un sistema, es una respuesta a la intervención del otro, pero constituye la intervención al que el otro va a responder. Entonces, la comunicación es un proceso circular en el que cada mensaje provoca una respuesta del interlocutor”<sup>57</sup>. Por lo tanto, este enfoque demuestra la simplicidad del Modelo Tradicional de Comunicación, el cual es lineal y no representa el carácter relacional de la comunicación.

Asimismo, este enfoque indica que la comunicación no solamente es un mensaje verbal, sino que también puede ser un comportamiento social que posee valor comunicativo. Así, en el proceso comunicacional no solamente está implicada la lingüística, sino también la mímica, los gestos, las actitudes, las conductas, etc. que transmiten mensajes no verbales.

Por otra parte, el enfoque sistémico considera que la comunicación debe estar determinada por el contexto en el que está inscrita. “Este contexto concierne a las relaciones que unen a las personas que desarrollan el proceso de comunicación, y el cuadro en el que se sitúa la interacción y la situación que permite establecer con relación a los protagonistas”<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Guzmán Paz, Vanessa. (2012). *Op. cit.* p. 13.

<sup>58</sup> *Ídem.*

Cabe destacar que, a través de la crítica al Modelo Tradicional de Comunicación, así como de una revisión más profunda del modelo propuesto por Laswell, psicólogos y sociólogos han podido realizar investigaciones más precisas y superar dichos modelos, esto con el fin de dejar de considerar a la comunicación como un proceso mecánico<sup>59</sup>.

Así, “los modelos de Nixon y Thayer modificaron el paradigma de Lasswell con otras variables teleológicas que se refieren a las intenciones del comunicador y las condiciones de receptividad. Variables derivadas de teorías psicológicas y de sistemas sobre comunicación y persuasión”<sup>60</sup>. Dichas variables permiten entender el proceso de comunicación no como un proceso lineal y unidireccional, sino cíclico y multidireccional, lo cual agrega complejidad al estudio<sup>61</sup>.

Con el paso del tiempo, los modelos de comunicación han ido contemplando cada vez más variables, haciendo más complejo el estudio de los procesos de comunicación. En ese sentido, Maleztko propone un modelo complejo, el cual “concibe a la comunicación como un proceso psicosocial que articula las relaciones de influencia entre aspectos o conceptos básicos”<sup>62</sup>, haciendo así una estructura circular o cíclica del proceso. Este modelo considera un conjunto de factores que influyen en la forma como se percibe el mensaje, por ejemplo: el entorno social del receptor, su auto imagen, la presión ejercida por el medio, su personalidad, etc. Asimismo, contempla factores en el proceso de producción del mensaje, es decir, en el emisor como, por ejemplo: el papel del emisor en su organización, limitaciones, auto imagen, etc<sup>63</sup>.

De esta forma, Maletzke “concibe esencialmente la comunicación como el proceso de encuentro entre dos individualidades sociales dotadas de personalidad, el

---

<sup>59</sup> Gallardo Cano, Alejandro. (2002). *Curso de teorías de la comunicación*. México, Editorial Cromocolor.

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 119.

<sup>61</sup> Véase ANEXO.

<sup>62</sup> Aguado Terrón, Juan Miguel. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*.

España, Universidad de Murcia. Recuperado el 03 de noviembre de 2016, de

[http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20t%20exto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20t%20exto%20guia%20completo.pdf), p. 205.

<sup>63</sup> Véase ANEXO.

comunicador y el receptor”<sup>64</sup>. Sin embargo, las deficiencias de este modelo radican en el hecho de que no se le proporciona la debida relevancia a los “factores sociales y del medio que pueden afectar enormemente la comunicación (intereses económicos, política del medio, naturaleza de la organización, contexto social de la comunicación, etc.)”<sup>65</sup>.

Hasta este punto se ha estudiado la comunicación contemplando factores psicológicos y sociales, sin embargo, no se puede dejar a un lado otros factores como los económicos, culturales, políticos, etc. para comprender de forma más adecuada los procesos de comunicación (al igual que sucede con el estudio de las organizaciones). Por ello, los modelos planteados en la presente investigación contemplan no únicamente factores sociales y psicológicos, sino también económicos- principalmente por los fines de las organizaciones en cuestión-, culturales, políticos, ambientales y tecnológicos para así poder entablar una similitud con los factores del entorno organizacional que se contemplarán en el próximo capítulo.

Ahora bien, una vez estudiados los principales modelos de comunicación que aportan las bases de los modelos de la presente investigación, es de interés de este trabajo ubicar la comunicación en sus diferentes niveles para comprender la comunicación organizacional. Para ello, es necesario ubicar los elementos básicos de cualquier proceso comunicativo:

- **Emisor:** Puede ser una persona, un grupo o una organización que transmiten información a otra persona, grupo u organización. “Desde luego, la intención de transferir la comunicación tiene su origen en una necesidad de cumplir con cierto objetivo; por ejemplo, que el receptor ejercite una acción”<sup>66</sup>.
- **Codificación:** Se lleva a cabo previa a la emisión del mensaje. Se refiere a la traducción del mensaje “en una serie de símbolos que el receptor sea capaz

---

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 206.

<sup>65</sup> *Ídem*.

<sup>66</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Op. cit.* p. 231.

de interpretar. Eso significa que el emisor debe emitir información en un formato compatible con las percepciones del receptor”<sup>67</sup>.

- **Mensaje:** “Es la forma *visible* que adopta la información para ser captada por el receptor: oral, escrita, gestual, etc.”<sup>68</sup>. La forma estará definida en relación a la personalidad y condiciones del receptor para que éste sea capaz de decodificar la información.
- **Canal:** Es el medio que se selecciona para la transmisión del mensaje. Éste se define igualmente por las condiciones del receptor, así como su disponibilidad.
- **Receptor:** Es la persona, grupo u organización que recibe el mensaje del emisor, “y lo traduce en la información que genera una acción en respuesta. Si el mensaje no llega al receptor, el proceso de comunicación no se completa; lo mismo ocurre si llega pero se interpreta de modo diferente a como se pretendía originalmente, provocando que no se cumpla la acción de respuesta en el sentido concebido por el emisor”<sup>69</sup>.
- **Decodificación:** Se refiere al “proceso que utiliza el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propio marco de referencia. Así, la decodificación del mensaje se ve influida por las experiencias, los conocimientos y los sentimientos del receptor, todo lo cual afecta la manera en que traduce la información que lo llevará a ejecutar o no la acción esperada. Cuanto más ajustada sea la decodificación al sentido que el emisor pretendió dar al mensaje, más eficaz será la comunicación”<sup>70</sup>.
- **Ruido:** Es cualquier interferencia que puede afectar el proceso comunicacional. Éste puede ser “semántico, psicológico o sociológico, y presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. El ruido perturba la

---

<sup>67</sup> *Ídem.*

<sup>68</sup> *Ídem.*

<sup>69</sup> *Ídem.*

<sup>70</sup> *Ídem.*

comunicación”<sup>71</sup>.

- **Retroalimentación:** “Es el proceso complementario de la comunicación original; a través de la retroalimentación se verifica el resultado real de la transmisión original. Esto permite conocer si la información ha sido debidamente interpretada y aplicada”<sup>72</sup>.

Además de los elementos básicos antes descritos, existen algunos componentes conceptuales que de igual forma ayudan a la comprensión de la comunicación:

**Cuadro 2.2.**  
**Componentes conceptuales de la comunicación**

### ***Componentes conceptuales de la comunicación***

1. <i>Símbolos / Verbal</i>	Comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea.
2. <i>Conocimiento</i>	Comunicación es el proceso por el cual entendemos a los demás, y somos entendidos por ellos. Es algo dinámico, en cambio constante y adaptable a cada situación o contexto.
3. <i>Interacción, relaciones, proceso social</i>	La interacción incluso en el nivel biológico es un tipo de comunicación; de otro modo, los actos comunes no podrían tener lugar
4. <i>Reducción de Incertidumbre</i>	La comunicación surge con la necesidad de reducir la incertidumbre, para actuar con eficacia al defender o fortalecer el ego.
5. <i>Proceso</i>	Comunicación: transmisión de información, ideas, emociones, conocimientos, etcétera, mediante el uso de símbolos: palabras, imágenes, icono, gráficos... Es el acto o proceso de transmisión que usualmente se denomina comunicación.
6. <i>Transferencia, transmisión, intercambio</i>	El hilo conductor parece ser la idea de algo que es transferido de una cosa, o persona, a otra.
7. <i>Enlace, vínculo</i>	Comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo con otras partes.
8. <i>Comunalidad</i>	La comunicación es un proceso que pone en común a dos o más que eran el monopolio de uno o uno.
9. <i>Canal, transporte</i>	Es el medio de enviar mensajes, órdenes, etcétera mediante teléfono, telégrafo, radio o correo.

<sup>71</sup> *Ídem.*

<sup>72</sup> *Ídem.*

10. Respuesta a un estímulo	Comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo.
11. Respuesta / conducta de modificación de respuesta	La comunicación es la respuesta discriminante de un organismo a un estímulo determinado
12. Estímulos	Cada acto de comunicación es visto como una transmisión de información consistente en un estímulo discriminante desde el origen hasta el destino.
13. Intenciones	La comunicación basa su interés en situaciones conductuales en las que una fuente u origen transmite un mensaje a un receptor con intención consciente de influir en sus conductas posteriores.
14. Tiempo y situación	La comunicación es una transmisión de un todo estructurado de un agente a otro.
15. Poder	La comunicación es el mecanismo por el que el poder es ejercido.

Fuente: Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España, Editorial Dykinson, p. 12.

Entendiendo los elementos básicos y componentes conceptuales del proceso comunicacional, es pertinente estudiar los diferentes niveles de comunicación para así poder seguir con el tema de interés del presente trabajo: **la comunicación organizacional**.

- **Nivel I. Intrapersonal:** Se refiere a la comunicación con nuestro propio yo, la cual es esencial para las actividades cognitivas<sup>73</sup>. El estudio de este nivel de comunicación “engloba una serie de procesos comunicativos que tienen lugar en el individuo y que son de fundamental importancia para la comprensión de otros fenómenos de comunicación social”<sup>74</sup>. En este proceso de comunicación se debe tener en cuenta que el intercambio de significados no sólo es consigo mismo, sino también con su entorno social.
- **Nivel II. Interpersonal:** Se refiere al proceso comunicacional de una persona

<sup>73</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Op. cit.*

<sup>74</sup> Gallardo Cano, Alejandro. (2001). *Op. cit.* p. 40.

con otra. Es decir, de individuo a individuo<sup>75</sup>. A través de este nivel de comunicación se puede llegar al establecimiento de interacciones humanas o relaciones interhumanas<sup>76</sup>.

- **Nivel III. Comunicación grupal-individual:** Dentro de este nivel de comunicación se encuentran dos perspectivas.

a) La primera se refiere al caso de un emisor para varios receptores. Es decir, comunicación de <<uno con muchos>><sup>77</sup>.

b) La segunda se refiere al caso de varios emisores para un solo receptor. Es decir, comunicación de <<muchos con uno>><sup>78</sup>.

- **Nivel IV. Comunicación de un grupo con otro:**

a) “La primera forma de esta comunicación está representada por los mensajes <<muchos a muchos>>, que comprometen el espacio. Este tipo de comunicación se caracteriza por el flujo de mensajes entre sectores de la organización”<sup>79</sup>.

b) “Los mensajes que comprometen tiempo constituyen la segunda forma de la comunicación <<muchos a muchos>>. Mientras los mensajes que comprometen el espacio se refieren a actividades administrativas corrientes de coordinación, los mensajes que comprometen tiempo vinculan el presente con el pasado. Las tradiciones y las políticas –en resumen, la imagen de la empresa– son producto de los “muchos” que actuaron antes que el grupo actual de ejecutivos”<sup>80</sup>.

- **Nivel V. Comunicación organizacional:** Se refiere a la comunicación cuando está dirigida al conjunto de la organización, áreas, grupos, equipos, miembros<sup>81</sup>.

---

<sup>75</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Op. cit.*

<sup>76</sup> Gallardo Cano, Alejandro. (2002). *Op. cit.*

<sup>77</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Op. cit.*

<sup>78</sup> *Ídem.*

<sup>79</sup> *Ibidem*, p. 249.

<sup>80</sup> *Ídem.*

<sup>81</sup> *Ídem.*



Este nivel es también conocido como intraorganizacional, debido a que se origina dentro de la organización.

- **Nivel VI. Comunicación interorganizacional:** Se refiere a la comunicación dirigida a los elementos de la órbita organizacional<sup>82</sup>.

Se puede afirmar que las organizaciones presentan todos los niveles antes mencionados, debido que “la comunicación está en la base de los sistemas organizacionales. La organización existe en tanto haya vínculo comunicativo entre los individuos que la integran; sin comunicación no hay interacción, y sin ésta no hay grupos, organizaciones ni sociedad”<sup>83</sup>. Asimismo, la comunicación en, de y entre las organizaciones- considerando *en* como la comunicación que se presenta al interior de la organización, *de* como la comunicación que se da al exterior, y *entre* como la comunicación de dos o más organizaciones entre sí- debe tomar en consideración los componentes conceptuales mencionados anteriormente para así poder tener una adecuada gestión de la comunicación, tomando en cuenta estímulos, relaciones de poder, intenciones, contexto temporal y espacial, el conocimiento de emisores y receptores, así como el vínculo de los participantes del proceso de comunicación.

Además, si se estudia a las organizaciones considerando que están compuestas por sistemas de comunicación, es necesario relacionar dichos sistemas con el “contexto o entorno externo en el que se desenvuelven, en cuanto interactúa con otros individuos, grupos, equipos y organizaciones, y permite desarrollar la imagen e identidad organizacionales”<sup>84</sup>.

En resumen, la comunicación en, de y entre las organizaciones es un factor social de las mismas, pues permite influenciar y afectarse mutuamente de manera intencional, ya que todo proceso de comunicación “siempre obedece a una

---

<sup>82</sup> *Ídem.*

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 255.

<sup>84</sup> *Ídem.*

intencionalidad o a alguna necesidad, sea psicológica o pragmática”<sup>85</sup>. Y es que la comunicación es el factor que permite la interacción dentro, fuera y entre las organizaciones.

### **2.1.2. La acción comunicativa para entender la comunicación en, de y entre las organizaciones.**

No es de interés de la presente investigación ahondar en la *Teoría de la Acción Comunicativa* de Jurgen Habermas, sin embargo, se retomará el concepto *acción comunicativa* para tener una mejor comprensión de la comunicación en, de y entre las organizaciones.

Para entender la acción comunicativa es necesario señalar que comunicar es participar directamente y de manera intencionada en el acto comunicativo. No hay comunicación si se escucha al azar una conversación de otros en la calle.

“Comunicar requiere el propósito de hacerlo. El hablante realiza una selección de lo que habrá de comunicar a partir de una preselección conformada por su conjunto de información o conocimientos (marcos teóricos, ideológicos, valorativos, conceptuales, lingüísticos). El oyente, por su parte, realiza una selección de lo que quiere escuchar [...]. Luego hace otra selección, que consiste en referenciar lo escuchado a sus marcos teóricos, ideológicos, valorativos, conceptuales y lingüísticos para buscar significado y comprensión, para entender. Si no entiende puede repreguntar; si no está de acuerdo con lo comunicado puede refutar. En cualquier caso, mientras estos procesos siguen en curso, la acción comunicativa se mantiene”<sup>86</sup>.

Por lo tanto, toda comunicación es una acción social que se le denomina acción comunicativa. Ésta va más allá de un proceso lineal en donde el emisor transmite cualquier información y el receptor la asimila pasivamente. La acción comunicativa es mucha más compleja, pues implica contextos que influyen tanto en el emisor

---

<sup>85</sup> Gallardo Cano, Alejandro. (2002). *Op. cit.* p. 57.

<sup>86</sup> Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Op. cit.* p. 233.

como en el receptor, así como en la selección de la información que se desea transmitir y que se asimila.

En las organizaciones, se presentan diferentes tipos de acción comunicativa, por ejemplo:

- ***Acción comunicativa estratégica:*** Este tipo de acción tiende a “desarrollar y vincular la comunicación estratégica con la planeación y las decisiones estratégicas en las organizaciones”<sup>87</sup>. Por ejemplo, hacia el exterior busca posicionar una imagen a través de una estrategia comunicacional de la organización, acorde a sus fines estratégicos. Mientras que en el interior de la organización pretende desarrollar una comunicación que permita transmitir los objetivos estratégicos a todos sus miembros.
- ***Acción comunicativa orientada a la acción simple:*** Pretende mejorar las comunicaciones para la realización cotidiana de las tareas simples de la organización, mediante técnicas como la intranet, telefonía celular corporativa, desarrollo de expedientes electrónicos y firmas digitales<sup>88</sup>.
- ***Acción comunicativa informal:*** “Se promueve con el desarrollo del clima organizacional, la participación y la integración entre personas, equipos, jefaturas y niveles gerenciales”<sup>89</sup>. Implica técnicas que desarrollan la buena comunicación en grupos y equipos.
- ***Acción comunicativa orientada al entendimiento:*** “Su desarrollo se promueve mediante las acciones de capacitación y de entrenamiento formal e informal. Busca desarrollar las competencias y transmitir el conocimiento

---

<sup>87</sup> *Ibidem*, p. 253.

<sup>88</sup> *Ídem*.

<sup>89</sup> *Ídem*.

explícito”<sup>90</sup>.

- **Acción comunicativa normativa:** Se refiere a la acción de transparentar la comunicación normativa en las organizaciones.
- **Acción comunicativa demostrativo-emulativa:** “Es utilizada en los equipos de trabajo o de entrenamiento para transmitir conocimiento tácito; por ejemplo, *learning by doing*, vínculo profesional y técnico senior con aprendiz”<sup>91</sup>.
- **Acción comunicativa expresiva:** Esta se refiere a la importancia del desarrollo de la credibilidad organizacional a través de los gestos, los actos y las expresiones. Es decir, debe existir coherencia entre los datos planteados en el “discurso directivo” de la organización y los datos de la realidad sobre las prácticas cotidianas de ésta, y el comportamiento de sus directivos, líderes y coordinadores<sup>92</sup>.
- **Acción comunicativa manipuladora:** “Este tipo de comunicación debe ser desenmascarado y desterrado del entorno organizacional, pues el engaño puede ser efectivo en un corto plazo, pero una vez descubierto sus consecuencias son nefastas para la organización”<sup>93</sup>.

Estas acciones comunicativas son relevantes para entender cómo es posible gestionar los procesos del cambio y conflicto organizacional, puesto que permiten considerar qué tipo de acción comunicativa se necesita llevar a cabo para intervenir en dicha gestión. Así, estas acciones comunicativas servirán de base para los modelos de este trabajo y poder gestionar los procesos antes mencionados con ayuda de la comunicación organizacional.

---

<sup>90</sup> *Ídem.*

<sup>91</sup> *Ídem.*

<sup>92</sup> *Ídem.*

<sup>93</sup> *Ídem.*

**Cuadro 2.3.**  
**Acción comunicativa**

**Fuente: Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina.* México, Pearson Educación, p. 253.**

Elementos pragmáticos formales. Tipos de comunicación	Enunciación	Supuestos subyacentes (los códigos detrás de escena)	Expectativa de éxito de la acción de comunicar	Orientación de la acción de comunicar	Conocimiento (tipo de saber comunicado)	Tipo de selección que intenta principalmente el acto de interpretar el conocimiento (análisis del discurso)	Renunciación / Feedback. Bifurcación de la decisión
Acción comunicativa direccionada a la acción estratégica	Pensamiento estratégico: misión, visión y valores	Socioculturales. Cultura organizacional	Influencia sobre personas y grupos, equipos, cohesionar.	Orientación a la acción estratégica	Pensamiento estratégico	Análisis estratégico. Análisis de escenarios	Cuestionar la estrategia. Actuar o no actuar estratégicamente
Acción comunicativa direccionada a la acción simple	Directivas, órdenes e información	Socioculturales. Cultura organizacional	Influencia sobre el otro	Orientación a la acción simple	Pensamiento orientado a la eficiencia y eficacia	Valoración de lo comunicado	Discutir la orden o la información. Actuar o no actuar conforme a la orientación
Acción comunicativa informal	Estado de cosas, información, emociones, sentimientos, valores	Micro-culturales y grupales	Influencia, motivar	Orienta a influenciar, cohesionar, motivar, contener	Información	Subjetividad	Crear o no crear. Aceptar o no aceptar lo comunicado / sentirse motivado, integrado o no
Acción comunicativa orientada al entendimiento	Estado de cosas, conocimientos, hipótesis y teorías	Socioculturales. Referenciales teóricas y disciplinares	Exposición de estado de cosas	Orientada al entendimiento	Saber teórico/empírico	Interpretación de los supuestos subyacentes y de lo expuesto	Entender o no entender, repreguntar / y acordar o disentir lo comprendido
Acción comunicativa normativa	Representaciones regulativas	Socioculturales y grupales	Establecimiento de relaciones interpersonales, cohesión	Orientadas a pautar conductas, motivar comportamientos	Saber práctico regulativo / pausa conductas	Recto, justo, razonable, ecuánime	Cuestionar la norma / y acordar o disentir con los normados. En este último caso puede ser posible de una sanción
Acción comunicativa demostrativa emulativa	Experiencias, conocimiento tácito	Socioculturales y grupales	Saber hacer, imitar	Orientada a una acción de hacer e imitar o emular	Praxis	Eficiencia y eficacia	Cuestionar el hacer procediendo de otro modo. Hacer o no hacer según lo demostrado
Acción expresiva	Gestos, actitudes, comportamiento	Psicológicos	Presentación de uno mismo	Orientada a la presentación	Actitudinal	Concordancia entre lo expresado gestualmente y lo manifestado, informado, transmitido, por el discurso o el comportamiento	Feedback gestual-actitudinal. Comportamental. Actuar o no según lo percibido
Acción comunicativa manipuladora	Deliberadamente distorsionada	Usa los supuestos subyacentes socioculturales, grupales, psicológicos de los otros en beneficio propio	Realizar el engaño, la simulación, la manipulación	Orientada a una acción forzando a un tipo de interpretación por el engaño	Falsedad	Circunscribir los límites de la interpretación	Crear o no el engaño. Percibir la simulación en la renunciación. Obrar según lo que hemos creído / o lo percibido.

## 2.2. La comunicación organizacional: dimensiones y perspectivas.

Los estudios sobre comunicación organizacional han comenzado a obtener mayor interés por parte de las empresas debido a la utilidad de ésta para lograr la adaptabilidad y, por ende, la supervivencia de las organizaciones en el entorno actual, el cual es complejo y se encuentra en constante cambio. Por ello, resulta pertinente definir qué es la comunicación organizacional.

### 2.2.1. Conceptualización de comunicación organizacional.

Como se estudió en el apartado anterior, la comunicación se encuentra en el fundamento de toda sociedad humana y en todos los niveles, desde la comunicación que se mantiene con uno mismo hasta la organizacional. Es decir, sociedad es comunicación. Sin comunicación no habría socialización y sin esta última tampoco habría agrupaciones ni organizaciones.

“Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes”<sup>94</sup>, por lo que la comunicación ha sido elemental desde los inicios de la humanidad, para que unos con otros se desarrollen y diferencien sus roles, funciones o tareas.

Estudiosos de la comunicación coinciden en señalar que la comunicación es la esencia dentro de una organización. Por ello, en toda organización, sin importar su clasificación, necesita de la comunicación para poder desarrollar sus actividades, alcanzar sus objetivos y coordinar los esfuerzos personales con los demás elementos del grupo.

La comunicación es para la organización “el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, en este caso es la información,

---

<sup>94</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas, p. 35.

llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema”<sup>95</sup>.

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la sociología, la administración, entre otras ciencias y disciplinas, y por ello ha sido explicada a través de distintos enfoques, los cuales se han explicado en el capítulo anterior. El estudio de la comunicación organizacional tuvo sus comienzos en el siglo pasado y ha sido de gran utilidad para poder comprender cómo se relacionan las organizaciones a su entorno. De hecho, la comunicación organizacional ha cobrado mayor importancia conforme a su demanda en el sistema capitalista, ya que ésta le ha permitido a las organizaciones permanecer en dicho sistema tan complejo y cambiante en el que se encuentran. De ahí también la importancia de esta disciplina para las empresas.

Pero hablar de comunicación organizacional plantea la dificultad de definir el concepto, pues dentro de este campo de conocimiento se pueden encontrar aproximaciones diferentes. Una primera definición, según Katz y Kahn (1977), refiere a que la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Una segunda definición es de Lucas Marín (1997), quien menciona que la comunicación organizacional “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”<sup>96</sup>.

Asimismo, Marín indica que la comunicación organizacional permite a los miembros de la organización “discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles

---

<sup>95</sup> Andrade, Horacio. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España, Netbiblio, p. 9.

<sup>96</sup> Lucas Marín, Antonio. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. España, Bosch, p. 94.

a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes”<sup>97</sup>.

De esta última definición, y para fines de la presente investigación, se destaca la interpretación de los cambios, así como la orientación de conductas individuales, pues a través de estos aspectos se pueden reflejar los procesos a investigar. La comunicación organizacional permite que los miembros de las organizaciones interpreten los cambios sin importar el tipo o la magnitud de éstos, y manejar o gestionar los conflictos con el fin de orientar conductas individuales, e inclusive grupales.

Además de las definiciones anteriores, es importante mencionar que la comunicación organizacional puede ser vista desde dos perspectivas: como comunicación dentro de la organización o las organizaciones como comunicación. La primera perspectiva responderá a la definición de Katz y Kahn, es decir, a la transmisión de mensajes al interior de la organización; mientras que la segunda apelará por las interacciones de las organizaciones, pues los procesos de comunicación que estudia la comunicación organizacional no sólo ocurren dentro de la organización, es decir, entre sus integrantes, sino también en el exterior, con su entorno y otras organizaciones.

### ***2.2.2. Dimensiones de la comunicación organizacional.***

Conceptualizar la comunicación organizacional es un proceso complejo debido a que ésta puede ser estudiada desde tres perspectivas: como un proceso social, como una disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades. En la presente investigación no se tiene como objetivo escoger una sola perspectiva. De hecho, es necesario contemplar estas tres perspectivas para poder gestionar los procesos en cuestión.

---

<sup>97</sup> *Ibidem*, p. 95.



Al decir que la comunicación organizacional es un proceso social, se hace referencia a que ésta es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta última y sus diferentes públicos externos<sup>98</sup>. Cabe destacar que este intercambio de mensajes no se da con base en el Modelo Tradicional de Comunicación, pues en realidad se presenta de diversas maneras y valiéndose de diferentes canales. No es una comunicación lineal y sencilla, con mínimas variables. Es lo contrario, debido a la complejidad de las organizaciones, como se estudiará más adelante a través de la *Teoría General de Sistemas* y la *Teoría de Contingencias*.

Ahora bien, cuando se refiere a que es una disciplina significa que “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”<sup>99</sup>. Asimismo, es importante mencionar que esta disciplina se caracteriza por su interdisciplinariedad y multidisciplinariedad, pues se vale de otras disciplinas para construir sus conceptos y conocimiento en general.

Finalmente, la comunicación organizacional también es considerada como un conjunto de técnicas y actividades, pues “los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y sus diferentes públicos que tiene con su entorno”<sup>100</sup>. Al ser considerada una disciplina, la comunicación organizacional debe valerse de métodos, metodologías, técnicas, etc. que ayuden a sustentar el quehacer disciplinario. Sin estos elementos no sería capaz de generar conocimiento.

Por otra parte, al ser una disciplina de carácter social se puede justificar que sea un proceso social, y, aún más, cuando sus dos elementos principales, es decir, comunicación y las organizaciones son objeto de estudio de las ciencias sociales.

---

<sup>98</sup> Andrade, Horacio. (2005). *Op. cit.*

<sup>99</sup> *Ídem*, p. 16.

<sup>100</sup> *Ídem*.

La comunicación es un proceso social y las organizaciones también lo son, por lo tanto, la comunicación organizacional tendrá esa misma característica. De esta forma, no se pueden separar estas tres perspectivas para comprender el concepto de comunicación organizacional. Dichas perspectivas permiten comprender la importancia de ésta en la actualidad y su quehacer dentro de las empresas.

### ***2.2.3. El proceso comunicativo organizacional: principales características***

Se han estudiado algunos conceptos de comunicación y características de la misma, sin embargo, es pertinente ubicar la comunicación en el campo organizacional para un mejor entendimiento de los modelos que se plantean en la presente investigación.

Para comenzar, hablar de comunicación organizacional implica marcar una diferencia entre interna y externa, lo cual se relaciona íntimamente con la Teoría General de Sistemas. La comunicación organizacional interna será aquella que se presenta entre los integrantes de la organización, es decir, dentro de ésta. Mientras que la comunicación externa hará referencia a la comunicación entre organizaciones y sus respectivos entornos.

Por otro lado, la comunicación organizacional interna puede ser vertical, horizontal o diagonal. Esto se refiere al flujo de información y la definición de emisores y receptores. En el caso de la comunicación vertical se pueden presentar dos situaciones: que sea ascendente o descendente. Descendente será cuando la comunicación tenga como emisor a la dirección o gerencias de las empresas y como receptor a los demás integrantes de las mismas. La comunicación vertical ascendente será lo contrario.

La comunicación vertical descendente es de suma importancia dentro de las empresas, ya que permite que los miembros de éstas “se sientan partícipes de los

problemas que conciernen”<sup>101</sup> a la organización, área o departamento. “Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos de la organización”<sup>102</sup>. Además, en este tipo de comunicación se presentan temas relacionados con: “la situación sociolaboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno”<sup>103</sup>. Asimismo, la comunicación vertical descendente tiene la intención de transmitir instrucciones, datos, órdenes y sugerencias.

Mientras que la comunicación vertical ascendente permite que los miembros de la organización que no se encuentran en el área gerencial o dirección puedan expresar sus “aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, sería imposible la participación en la organización”<sup>104</sup>. Además, “supone establecer cierto clima de confianza”<sup>105</sup>, por lo que debe ser permanente, al igual que la comunicación vertical descendente.

Por su parte, la comunicación horizontal es aquella que se presenta en los integrantes de la organización que se encuentra en el mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación “persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización”<sup>106</sup>.

Finalmente, la comunicación diagonal es aquella que se da entre diferentes

---

<sup>101</sup> Ongallo, Carlos. (2007). *Op. cit.* p. 33.

<sup>102</sup> *Ídem.*

<sup>103</sup> *Ídem.*

<sup>104</sup> *Ibidem*, p. 35.

<sup>105</sup> *Ídem.*

<sup>106</sup> *Ídem.*

integrantes de la organización que se ubican dentro de distintas áreas. Este tipo de comunicación es relevante hoy en día para las empresas debido a la influencia que tiene sobre los equipos de trabajo.

Tanto la comunicación vertical (ascendente y descendente), como la horizontal y diagonal son indispensables en las empresas debido a que permiten alcanzar los diferentes objetivos organizacionales. Es imposible que exista un sólo tipo de flujo de comunicación, ya que esto atentaría contra la supervivencia de la organización al no poder alcanzar sus respectivos objetivos. Estos flujos de comunicación necesitan estar presentes permanentemente para que la organización se fortalezca internamente.

Asimismo, la comunicación de las organizaciones se caracteriza por ser informal o formal. La comunicación formal es aquella que está conformada por los mensajes que se emiten a través de los canales oficiales de la organización. Caso contrario es la comunicación informal, pues es aquella que se da de forma no oficial pero que es abundante debido a las relaciones sociales que se establecen entre los diferentes integrantes de la organización y que no se expresa a través de los canales oficiales.

Si bien, podría pensarse que la única comunicación que se puede gestionar es la formal, no obstante, la comunicación informal es más relevante para el estudio de la comunicación organizacional debido a que representa una buena retroalimentación para orientar los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es posible gestionar dicha comunicación de manera indirecta. ¿Cómo? Influyendo en los pensamientos, opiniones y actitudes de los integrantes de la organización para que en su comunicación informal estén reflejados los objetivos organizacionales y así poder gestionar lo que se conoce como *radio pasillo*, hacia fines benéficos tanto para la organización como para los individuos que la integran. No se trata de indicar qué es lo que se tiene que comunicar informalmente, sino establecer las bases para que esa comunicación sea benéfica para ambas partes, sin hacer uso de la manipulación pero sí a través de la coherencia entre acciones y discursos de la propia organización.

La comunicación organizacional de igual forma contempla los diferentes niveles de la comunicación que se han estudiado en apartados anteriores. Sin embargo, se destacan cinco niveles que se presentan frecuentemente hablando organizacionalmente: interpersonal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

Se entienden dichos niveles de la siguiente forma:

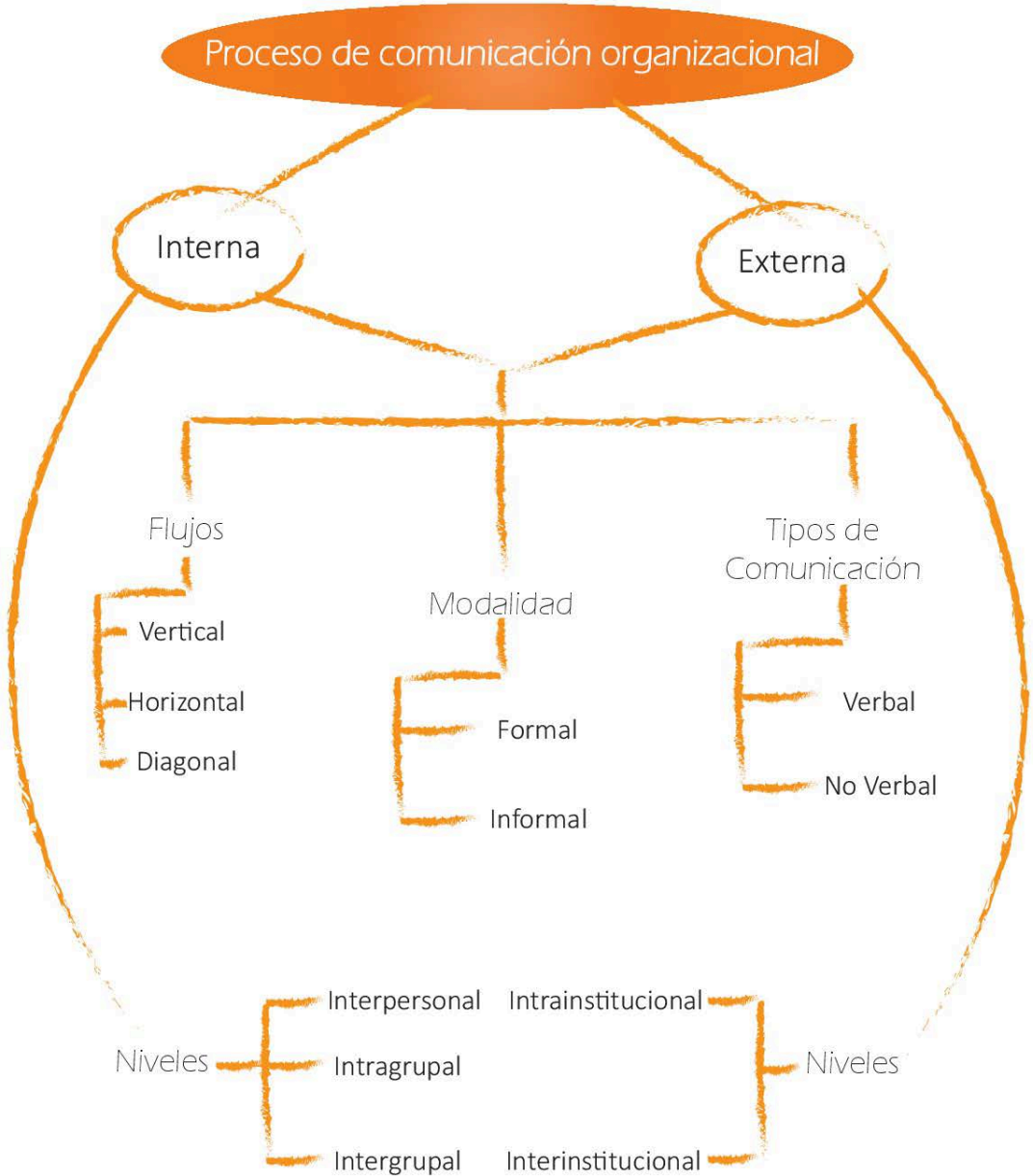
- **Comunicación interpersonal:** Entre dos o más individuos de la organización.
- **Comunicación intragrupal:** Se genera entre los individuos que pertenecen al mismo equipo de trabajo o área, dependiendo la estructura de la organización.
- **Comunicación intergrupar:** Se da entre los equipos de trabajo o áreas diferentes. En este nivel se habla de grupos comunicando y no de individuos.
- **Comunicación organizacional o intrainstitucional:** Es la que se establece desde la organización como un todo y sus respectivos públicos internos. Este tipo de comunicación se refiere a la comunicación interna.
- **Comunicación interinstitucional:** Es la que se establece entre organizaciones y sus respectivos entornos. Este tipo de comunicación se refiere a la comunicación externa con clientes, proveedores, etc.

Finalmente, el proceso de comunicación de las organizaciones también contempla tanto la comunicación verbal como la no verbal. Esto implica una mayor complejidad para el estudio de los procesos de comunicación en, de y entre las organizaciones, pues no se reduce la comunicación organizacional a un comunicado escrito o transmitido oralmente, tampoco a correos electrónicos, carteles, etc. La comunicación organizacional implica, entonces, el estudio de las interacciones dentro y fuera de la organización a través de gestos, lenguaje corporal, símbolos visuales, códigos de vestimenta, etc.

Por lo tanto, la comunicación organizacional es la disciplina de interés para la presente investigación, pues tanto comunicación como organización son los

elementos base a partir de los cuales se pueden entender los procesos del cambio y conflicto organizacional. Además, las técnicas y metodologías de la comunicación organizacional permiten un acercamiento más apropiado a los procesos de nuestro interés a través de una perspectiva comunicacional y social. Esto hace posible estudiar de forma más detallada las funciones e implicaciones sociales de las empresas, dejando a un lado sus respectivos fines monetarios.

**Cuadro 2.4.**  
**Proceso de Comunicación Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

***El aprendizaje organizacional para la  
gestión de empresas como sistemas  
organizacionales abiertos en entornos  
dinámicos.***

### 3. El aprendizaje organizacional para la gestión de empresas como sistemas organizacionales abiertos en entornos dinámicos.

*“Conocer la realidad implica construir sistemas en continua transformación que se corresponden, más o menos, a la realidad”.*

JEAN PIAGET

#### 3.1 Las empresas como sistemas abiertos a través de la comunicación.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, las organizaciones son entes sociales y, por lo tanto, como todo ente social, llevan a cabo procesos de comunicación, tanto interna como externamente. Pero no por ser consideradas como entes sociales quiere decir que únicamente son agrupaciones, sino que también puede ser definidas como sistemas que interactúan con su entorno.

Así, el estudio de las organizaciones, en este caso de empresas, no puede solamente concebir a éstas como entes separados de todo lo que les rodea. De hecho, se debe estudiar a las empresas desde su interior como de su exterior, pues ambas partes se influyen mutuamente. Considerar un sólo aspecto -interior o exterior- ocasiona omisiones y una inadecuada gestión de los procesos en cuestión. De esta forma, concebir a las empresas como sistemas abiertos permitirá un mejor acercamiento y comprensión de las mismas, así como del cambio y conflicto organizacional, pues para una correcta gestión de ambos procesos se deben considerar múltiples factores que provienen tanto de fuerzas internas como externas.

Por lo tanto, las empresas en la presente investigación serán consideradas como sistemas abiertos que mantienen múltiples relaciones con el ambiente, conllevan diversos subsistemas y los cambios en éstos afectan el comportamiento de los demás, y que existen en un ambiente dinámico.



### 3.1.1. Definición de sistema. Un acercamiento a la Teoría General de Sistemas.

“Al hablar de los sistemas organizacionales se debe entender, por un lado, los conceptos que conllevan a tal determinación y conceptualización, como entidades dinámicas, vivas y en permanente interacción, tanto interna como con el medio externo; y, por el otro lado, asumir el compromiso epistemológico de tratar de dimensionar la realidad de sus particularidades como entes autónomos e interdependientes”<sup>107</sup>.

Si bien, se dice que las organizaciones son sistemas, y no cualquier tipo de sistema, sino que se caracterizan por ser abiertos, pocas veces se analiza el porqué de esta afirmación desde la perspectiva comunicacional. Es cierto que las organizaciones interactúan con otros sistemas y, por ello, son consideradas como sistemas abiertos, sin embargo, estas características tienen consecuencias considerables para y por la comunicación.

En ese sentido, la comunicación desempeña un papel dialéctico al momento de caracterizar a las organizaciones como sistemas abiertos. Es decir, la comunicación intervendrá tanto en *inputs*<sup>108</sup> como en *outputs*<sup>109</sup>. Entonces, si la comunicación interviene dialécticamente, es importante para las organizaciones no sólo prestar atención en el sistema abierto desde la perspectiva de la administración, sino también desde el punto comunicacional, pues desde éste se podrán gestionar los procesos del conflicto y el cambio organizacional.

Para comprender de mejor manera lo anterior, es necesario retomar la Teoría General de Sistemas, la cual surgió con los trabajos biológicos de Ludwing Von Bertalanffy, quien “se planteó si era posible concebir una lógica de funcionamiento general para todo sistema, independientemente de su aplicación empírica. Es decir, ¿funcionan de la misma manera todos los sistemas, independientemente de si son sistemas sociales, biológicos o mecánicos?”<sup>110</sup>. De esta forma, la Teoría General

---

<sup>107</sup> Fernández Ledesma, Javier Darío. (2006). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia, p. 7.

<sup>108</sup> Se refiere a las entradas del sistema, es decir, los insumos.

<sup>109</sup> Se refiere a las salidas del sistema, es decir, los resultados.

<sup>110</sup> Aguado Terrón, Juan Miguel. (2004). *Op. cit.* p. 36.

de Sistemas buscaba sustituir la idea de objeto por la de sistema, pues las ciencias estudian sistemas y sus relaciones con otros sistemas, y no objetos aislados.

Algunas aportaciones de esta teoría son:

1. **“Observar el mundo como un conjunto de fenómenos individuales relacionados en lugar de aislados, donde la complejidad adquiere interés”<sup>111</sup>. A partir de esto se habla de una interrelación de los sistemas.**
2. **“Haber demostrado que ciertos conceptos, principios y métodos no dependen de la naturaleza específica de los fenómenos implicados”<sup>112</sup>. Es decir, existen lazos entre diversas disciplinas y ciencias para abordar los fenómenos. En este caso, el conflicto bien podría ser un campo de estudio de la sociología, sin embargo, se abordará desde la comunicación con ayuda, por supuesto, de otras disciplinas y ciencias, incluyendo la sociología.**
3. **Se concibe a la sociedad como un <<sistema de sistemas>> en el que se realizan diversas funciones interrelacionadas.**

Cabe destacar que la Teoría General de Sistemas “no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad”<sup>113</sup>. Por ello, en la presente investigación se hace énfasis en la necesidad de no buscar soluciones a los conflictos y cambios organizacionales, sino diseñar modelos que permitan crear condiciones para gestionar dichos procesos comunicacionales y organizacionales, ayudando al sistema a alcanzar sus objetivos.

En la actualidad, las soluciones prácticas han cobrado mayor relevancia en las empresas debido a que pueden reflejar resultados en poco tiempo. Sin embargo, no se llega a la causa raíz de la problemática, por lo que las “soluciones” son de

---

<sup>111</sup> *Ídem.*

<sup>112</sup> *Ídem.*

<sup>113</sup> Alonso Murguía, Enrique. *Et. al.* (2006). *Op. cit.* p. 56.

carácter parcial y pronto vuelven a emerger los problemas que aquejan a las organizaciones.

La Teoría General de Sistemas busca lo contrario, pues se trata de crear conceptos, teorías y modelos que ayuden al establecimiento de condiciones favorables para las organizaciones, que ayuden a anticipar obstáculos que se podrían presentar como consecuencia de la incertidumbre del entorno y que podrían poner en riesgo la adaptabilidad y supervivencia de las organizaciones.

Además, la Teoría General de Sistemas pretende descubrir “la interrelación de los hechos y, en éstos, los efectos y causas de las posibles alteraciones en el orden y comportamiento de las cosas”<sup>114</sup>. De tal forma que, esta corriente teórica permite la interrelación de los procesos que se pretenden abordar a lo largo de esta investigación- conflicto y cambio organizacional-, pues éstos pueden estar interrelacionados<sup>115</sup>.

Ahora bien, se dice que las organizaciones son sistemas abiertos, pero ¿qué es un sistema visto desde este enfoque? “Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos”<sup>116</sup>. Otra definición indica que un sistema es “un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un ambiente o contexto, de acuerdo con un objetivo buscado”<sup>117</sup>. Por su parte, Bertalanfy (1978) indica que un sistema consiste en una serie de elementos interrelacionados, los cuales poseen sentido a través de sus relaciones con otros elementos del sistema.

Una definición más la presenta Izuzquiza (1990), citado por Aguado (2004), quien define sistema como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuya

---

<sup>114</sup> Fernández Ledesma, Javier Darío. (2006). *Op. cit.* p. 18.

<sup>115</sup> En la presente investigación se habla de una interrelación entre los procesos de cambio y conflicto organizacional en dos diferentes dinámicas: conflicto como causante de cambio, y cambio como causante de conflicto organizacional.

<sup>116</sup> Alonso Murguía, Enrique. *Et. al.* (2006). *Op. cit.* p. 57.

<sup>117</sup> Fernández Ledesma, Javier Darío. (2006). *Op. cit.* p. 15.

unidad le viene dada por los rasgos de esa interacción y cuyas propiedades son siempre diferentes de la suma de las propiedades de los elementos del conjunto”<sup>118</sup>.

Por su parte, Niklas Luhman, citado por Aguado (2004), concibe al sistema como:

- **Un orden de relaciones internas (subsistemas) y externas (sistema/entorno).**
- **Dinámico, cambiante y de complejidad creciente. Todo ello debido a que su relación con el entorno provoca cambios, pues el sistema hace frente a los cambios mediante selecciones de información que redundan en un incremento de su complejidad**<sup>119</sup>.

Además, el concepto de sistema funciona como “modelo, es decir, como una reproducción esquemática del objeto o fenómeno estudiado que pretende explicar y reproducir su funcionamiento. Por esta razón la idea de sistema se utiliza para el estudio de fenómenos complejos, como es el caso de los fenómenos sociales”<sup>120</sup>, así como también para los procesos organizacionales y comunicacionales.

En resumen, “un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que:

- **Cumple una o varias funciones.**
- **Tiene una historia de variaciones de estado.**
- **Mantiene una relación complementaria con un entorno**”<sup>121</sup>.

Se ha hablado sobre el sistema y su entorno, sin embargo, vale la pena definir qué es el entorno. Este es “todo aquello que no es el sistema y que interviene necesariamente en su existencia”<sup>122</sup>. Por lo tanto, cuando se hace referencia al entorno, se hace énfasis en los límites del sistema, entre una parte interna y una externa -representada por el entorno-. Es decir, todo aquello que rodea al sistema y con quien mantiene interacciones, pues tanto entorno como sistema se

---

<sup>118</sup> Aguado Terrón, Juan Miguel. (2004). *Op. cit.* p. 38.

<sup>119</sup> *Ídem.*

<sup>120</sup> *Ibidem*, p. 37.

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 38.

<sup>122</sup> *Ídem.*

interrelacionan y son interdependientes. Así, se habla de sistemas cerrados, es decir, aquellos que no permiten entradas por parte del entorno; y sistemas abiertos, es decir, aquellos que permiten entradas del entorno.

### **3.1.2. Las empresas: sistemas abiertos en entornos dinámicos**

Se ha definido qué es un sistema y su entorno y, por lo tanto, es pertinente hablar de una característica en particular, pues las organizaciones, en específico las empresas, no son cualquier tipo de sistemas. Éstas son, en su mayoría, sistemas abiertos.

Se dice que “un sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía”<sup>123</sup>. Sin embargo, los sistemas no siempre logran un equilibrio o estabilidad debido a las interacciones que mantienen con su entorno y otros sistemas, y a pesar de que en muchas ocasiones lo que buscan las empresas como sistemas abiertos es dicha estabilidad, ésta es relativa y lo que se debe gestionar son los procesos en cuestión de la presente investigación para lograr adaptabilidad.

Otra definición de sistemas abiertos indica que “son aquellos que importan y procesan elementos (energía, materia e información) de sus ambientes [...] Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad o permanencia en el entorno, su identidad y desarrollo como sistemas”<sup>124</sup>.

Para comprender de una manera más precisa el concepto de sistema abierto, se deben retomar algunos elementos indispensables para todo sistema de este tipo:

---

<sup>123</sup> Kast, Freemont; Rosenzweig, James. (1990). *Administración en las organizaciones*. México, McGraw Hill, p. 118.

<sup>124</sup> Fernández Ledesma, Javier Darío. (2006). *Op. cit.* p. 16.

- **Transformación:** también se le conoce como *Modelo de entrada-transformación-salida* y se destaca por ser una relación dinámica del sistema con su entorno. Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas, *inputs* y *outputs*. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste, de tal manera que la forma de la salida (productos, ventas, eventos) difiere de la forma de la entrada.
- **Regulación:** este punto se relaciona con la interrelación de los sistemas, por lo tanto, los componentes interactuantes deben ser regulados de alguna manera para que los objetivos del sistema se realicen.
- **Subsistemas:** es decir, los sistemas están compuestos por partes o elementos interrelacionados.

No se mencionan otros elementos de los sistemas abiertos, puesto que no es materia de la presente investigación ahondar en la Teoría General de Sistemas. De los elementos mencionados anteriormente es importante resaltar la regulación, la cual en este caso se nombrará como *gestión*. La gestión se lleva a cabo para tener control del sistema, pero este control no es visto como un aspecto permanente. Al contrario, se caracteriza por su temporalidad que estará íntimamente relacionada con los *inputs* y *outputs* que influyen de manera positiva o negativa en las empresas.

“La organización es un sistema abierto creado por el hombre y que mantiene una interacción dinámica con el ambiente, influye sobre él y recibe influencias de éste, tiene entradas o insumos (*inputs*), un proceso de transformación o plan de acción que los transforman en resultados o salidas (*outputs*)”<sup>125</sup>. De esta forma, para las empresas es importante considerar, y cada vez con mayor detalle, las influencias que se presentan en el proceso de cambio organizacional, ya sea en las entradas y en las salidas. Una influencia negativa que entra al sistema podría ocasionar un cambio organizacional no planeado y esto a su vez podría originar conflictos

---

<sup>125</sup> Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda. *Et. al. (2007.) Funciones de la Administración. Teoría y práctica.* Argentina, Universidad Nacional del Sur. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <https://www.aacademica.org/000-027/331.pdf>, p. 34.

internos que podrían atentar contra la adaptabilidad y supervivencia de la organización a su entorno. Además, los *inputs* y *outputs* que intervienen en los procesos de conflicto y cambio organizacional se caracterizan por tener un carácter comunicacional.

En efecto, la comunicación es una variable indispensable de analizar dentro del proceso de inputs-transformación-outputs. Esto puede ser visto desde un modelo comunicacional básico donde lo que dice el emisor constituye un *input* en un determinado sistema, el mensaje representa la transformación de dicho *input*, y lo que entiende el receptor sería el *output*. Llevándolo al plano de la comunicación organizacional, el emisor es cualquier sistema que interactúa con el sistema a estudiar, ya sea la competencia, los proveedores o el propio entorno; el mensaje sería la transformación que lleva a cabo el receptor (el sistema a estudiar) de la información que emite el sistema emisor; mientras que el *output* sería lo que el sistema a estudiar interpreta de la información que recibe de otros sistemas o su entorno y lo regresa a éstos pero de una forma diferente, nunca igual que el *input*.

Las empresas, al ser sistemas abiertos, no viven aisladas ni son capaces de producir por sí solas todo lo que requieren para subsistir. Por más autosuficiente que sea un sistema, necesitará la mínima interrelación con su entorno. Esto aplica a cualquier tipo de empresa porque poseen múltiples relaciones con diferentes sistemas, entendiéndolos como: proveedores, competencia, clientes, distribuidores, etc.

Ahora bien, cabría preguntarse cuáles son las repercusiones de que las empresas sean sistemas abiertos. Desde la perspectiva comunicacional implica un sinfín de información, mensajes y conocimientos que entran y salen de las organizaciones, que son procesados por los diversos canales de comunicación, que son interpretados desde diferentes receptores, que cambian de significados conforme al contexto, que se mueven horizontal, vertical o diagonalmente según la estructura de cada organización, etc. Todo lo anterior ocasiona, a su vez, obstáculos para la

comunicación dentro y fuera de la empresa, de ahí la relevancia del papel del comunicólogo organizacional.

Se puede decir, entonces, que los sistemas abiertos, analizados desde el punto de vista comunicacional, tienen como entradas <<información, mensajes y conocimientos>>, los cuales son transformados dentro del sistema y salen al entorno y otros sistemas con otros significados, connotaciones, etc. o bien, salen a través de productos comunicacionales diversos. Nunca serán del mismo modo del que entran al sistema.

Por lo tanto, es importante que el comunicólogo organizacional no se enfoque únicamente en los procesos de comunicación interna, sino también en aquellos que suceden al exterior del sistema y que repercuten dentro de la empresa. A su vez, esta repercusión en el interior del sistema tendrá consecuencias en el entorno a través de los *outputs*. Así, los sistemas abiertos organizacionales, hablando desde el punto de vista de la comunicación, representan procesos cíclicos y dialécticos que se deben gestionar para hacer frente a las contingencias.

En resumen, “como todo sistema abierto, las organizaciones deben reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose a él para poder sobrevivir”<sup>126</sup>. Así, a continuación, se estudiará el enfoque de las contingencias para comprender por qué todo sistema abierto debe ajustarse y adaptarse conforme a las exigencias de su entorno y la trascendencia de éste para influir en los sistemas.

---

<sup>126</sup> *Ídem*.



### 3.2. La Teoría de las Contingencias para comprender los entornos dinámicos

Entendiendo lo que es un sistema abierto desde la perspectiva comunicacional, es pertinente entender el entorno en donde se desarrollan estos sistemas, es decir, las empresas. Si bien, este tipo de organizaciones son sistemas abiertos, también lo son los entornos de éstas, pues son afectados por las decisiones, información, acciones, problemáticas, etc., que suceden en las organizaciones, y viceversa, las organizaciones se ven afectadas<sup>127</sup> por las *contingencias* que suceden en el entorno.

Al hablar de *contingencias* se refiere a la inestabilidad y cambio constante del entorno. A través del concepto de contingencia “se busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables”<sup>128</sup>.

La Teoría de General de Sistemas tiende a generalizar a las organizaciones con términos que, si bien, se pueden adaptar a todo tipo de organización, no tratan de entender en qué forma operan y bajo qué variables y circunstancias específicas se dan en cada sistema u organización. Las empresas a pesar de que poseen los mismos elementos de un sistema abierto, cada una integrará dichos elementos de manera muy particular porque, en primer lugar, sus entornos son diferentes y, en segundo lugar, porque internamente están constituidas a través de diversas estructuras y procesos, y sus objetivos son diferentes.

“Los puntos de vista de contingencia reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera únicos y son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas”<sup>129</sup>. En sí, a través de

---

<sup>127</sup> Al mencionar la palabra *afectar* se alude a consecuencias tanto positivas como negativas, y no únicamente de una forma perjudicial.

<sup>128</sup> Kast, Freemont; Rosenzweig, James. (1990). *Op. cit.* p. 121.

<sup>129</sup> *Ibidem*, p. 122.

las contingencias es posible entender aquellos conceptos o principios universales que se aplican para el estudio de las organizaciones como, por ejemplo: retroalimentación (feedback), entradas (inputs) y salidas (outputs), etc., y la perspectiva que tiene cada empresa, la cual es única y dependerá de los fines que busque ésta.

En pocas palabras, y de una forma más entendible y sencilla, “el objetivo fundamental de la Teoría de las Contingencias gira en torno a la explicación de las características internas de las organizaciones en función de determinadas características ambientales”<sup>130</sup>. Por lo tanto, si las características internas deben estar de cierta forma relacionadas con las características ambientales, esto significa que las empresas deben buscar su <<adaptabilidad>> respecto al entorno.

Ahora bien, cabría preguntarse qué sucede cuando las empresas poseen características internas que difieren con las características del entorno: desaparecen o son reemplazadas por otros sistemas u organizaciones. Por ello, las empresas buscan a través de todos los medios posibles lograr dicha adaptabilidad para poder sobrevivir.

Sin embargo, esta adaptabilidad no se alcanza de una forma sencilla en la mayoría de las ocasiones debido a que, y de acuerdo a la Teoría de las Contingencias, las organizaciones son sistemas divisibles internamente. De hecho, las organizaciones de cualquier tipo pueden entenderse como un conjunto de sistemas que, a su vez, pueden dividirse, creando de esta forma subsistemas dentro del sistema. Esto agrega un grado de complejidad a las organizaciones, ya que estos subsistemas generan una red de relaciones interdependientes.

En las empresas, estos subsistemas pueden ser: el ambiental, es decir, el entorno; el estratégico, el cual incluye la misión, visión, valores y objetivos de la organización; el tecnológico, el cual es fundamental debido a que constituye parte de la

---

<sup>130</sup> Ramió, Carles y Ballart, Xavier. (1993). Cap. 1 “Teoría de la organización y administración pública”. En *Teoría de la organización*. España, Ministerio para las Administraciones Públicas. Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-TeoriA-de-la-Organizacion.pdf>, p. 47.

información que fluye por los diferentes canales y medios de comunicación; el social, el cual se refiere al factor humano que, especialmente en este caso, tendrá repercusiones en los diferentes niveles del conflicto y el cambio organizacional.

Ahora bien, a partir de la perspectiva de las contingencias se puede categorizar de dos formas a las organizaciones: 1) mecánicas, que responden a un entorno estable; y 2) orgánicas, que responden a un entorno variable e, incluso, turbulento. Sin embargo, en la actualidad es obligación de las empresas evitar ser sistemas mecánicos porque el entorno donde se desarrollan hoy en día es todo menos estable.

Actualmente, es imposible pensar en la adaptabilidad de una empresa mecánica debido a la rigidez que ésta implica en la estructura y procesos, y su propia negación por cambiar ante el panorama del entorno. Se niega y muere en su intento por aferrarse a lo que ha construido, sin darse cuenta que lo único permanente es el cambio. Así, las empresas deben entender que entre mayor sea su flexibilidad en todos sus aspectos, mejor y más fácil se podrán adaptar al entorno.

De esta forma, cabría preguntarse cuáles son las variables del entorno que determinan en cierta forma la capacidad de adaptación de las empresas a éste. Se debe mencionar, entonces, que no todos los entornos son iguales, pues difieren por el grado de incertidumbre, la cual se refiere a la medida de los cambios y la complejidad<sup>131</sup>.

El grado de cambio se refiere a que, si los componentes del entorno de una organización cambian frecuentemente, se dice que es un entorno dinámico. La otra dimensión del entorno y la incertidumbre es el grado de complejidad, el cual se refiere “al número de componentes del entorno de la organización y el monto de los conocimientos que ésta tiene de aquellos”<sup>132</sup>. De lo anterior, cabe destacar el

---

<sup>131</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. 8ª ed. México, Pearson.

<sup>132</sup>. *Ibidem*, p. 70.

conocimiento que debe tener la empresa de su entorno. ¿Cómo obtiene dicho conocimiento la empresa? A través del aprendizaje organizacional.

En efecto, el entorno se caracteriza por ser complejo y dinámico. De esta forma, los sistemas, en este caso las empresas, deben ser capaces de gestionar el dinamismo de su entorno para sobrevivir en él. Esta capacidad se verá relacionada al mismo tiempo por la propia complejidad de la organización, pues “las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes que requieren coordinación y control”<sup>133</sup>. Por lo tanto, entre más complejo sea el sistema, más serios serán sus problemas para coordinar y controlar las subpartes. Además, “las organizaciones tienden a volverse más complejas a medida que el medio que las rodea se hace más complejo”<sup>134</sup>. Esto se debe a que son sistemas abiertos y se ven influenciados unos de otros.

Así entonces, se dice que el entorno no es estático. “Los cambios en el entorno, sus formas y efectos representan un gran reto para las empresas, lo que exige una buena respuesta por parte de éstas, para no dejarse arrastrar por él e intentar influir en el mismo”<sup>135</sup>. Por ello, se hace énfasis en la necesidad de las empresas de conocer el nivel de incertidumbre del entorno, sus variables, los posibles efectos de éste para poder afrontarlos, su grado de complejidad y de cambio, etc.

Ante este panorama, las empresas tienen como obligación, si pretenden sobrevivir, entender los factores que intervienen en la incertidumbre de sus respectivos entornos: cambio y complejidad, y comprender que el entorno “ha ido evolucionando hacia un estado turbulento, caracterizado por la novedad, intensidad, velocidad y complejidad de los factores y los cambios”<sup>136</sup>. Las empresas deben analizar su propio sistema para hacer frente a los obstáculos del entorno como, por ejemplo, la

---

<sup>133</sup> Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). *Gestión Organizacional*. España, Plaza y Valdez Editores, p. 66.

<sup>134</sup> *Ibidem*, p. 67.

<sup>135</sup> Hernández Ortiz, María Jesús (2014). *Administración de empresas*. 2ª ed. España, Ediciones Pirámide, p. 141.

<sup>136</sup> *Ibidem*, p. 142.

entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, los proveedores y clientes, etc.<sup>137</sup>

Sin embargo, se debe reconocer que la incertidumbre no significa un aspecto totalmente negativo del entorno. De hecho, cuando el entorno es demasiado estable no hay motivación para explorar y la empresa puede presentar resistencia para cualquier tipo de cambio, aunque si existe demasiada incertidumbre o turbulencia se dificulta la supervivencia de la empresa. “El entorno y sus cambios son los causantes del requerimiento de ajustes, modificaciones, que requieren un previo aprendizaje”<sup>138</sup>. Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional debe reducir la incertidumbre para lograr la supervivencia de las empresas en entornos no estables, pero tampoco con demasiada incertidumbre.

### 3.2.1. El cambio en el entorno

Para efectos de la presente investigación, es necesario retomar y hacer hincapié en el grado de cambio del entorno. El cambio es una constante en el entorno de cualquier tipo de organización. La velocidad con la que ocurren los eventos y acontecimientos en muchas ocasiones supera la capacidad de respuesta de las organizaciones, sobre todo de las empresas. Cuanto más rápido cambia el entorno, más rápido se necesita una respuesta por parte de la organización.

Lo anterior se puede traducir en que el cambio será una variable constante para los sistemas abiertos organizacionales. El cambio en el entorno responderá a la siguiente premisa con relación a las contingencias: “La contingencia es una relación funcional del tipo <<si..., entonces>>, que especifica cuál de las relaciones lleva a

---

<sup>137</sup> Estos ejemplos son parte del Modelo de las *Cinco Fuerzas competitivas* de Michael Porter. Este modelo ayuda a comprender las fuerzas del entorno que inciden en las organizaciones, especialmente en términos económicos, por lo que son relevantes en el ámbito de las organizaciones del sector privado. A través de este modelo, se indica que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se centra en la competitividad en el sector.

<sup>138</sup> Chiva Gómez, Ricardo y Camisón Zornoza, César. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. España, Universitat Jaume, p. 92.

un alcance eficaz de los objetivos de la organización”<sup>139</sup>. En este caso el <<si>> es uno de los tantos factores que intervienen en el proceso de cambio del entorno y, por lo tanto, tendrá consecuencias en la empresa, es decir, el <<entonces>>.

En efecto, si el entorno cambia constantemente, por lo tanto, el sistema abierto recibirá *inputs* que estén relacionados con los cambios del entorno. De esta forma, las empresas tienen que transformar los *inputs* para que los *outputs* estén de acuerdo a los cambios del entorno y lograr su supervivencia en éste. Así, y para continuar con los siguientes apartados, será importante recalcar que **lo único que permanece constante es el cambio.**

---

<sup>139</sup> Fernández Ríos, Manuel y Sánchez, José. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. España, Ediciones Díaz de Santos, p. 134.

### 3.3. La relevancia del Aprendizaje Organizacional en un entorno dinámico.

Si el entorno se encuentra en constante cambio, es un hecho que las empresas deben tener una respuesta a este cambio. Pero, ¿cómo es posible que reaccionen de manera oportuna y efectiva? Para contestar dicha interrogante se tiene, por un lado, la planificación del cambio, es decir, el *Desarrollo Organizacional*. Sin embargo, en la presente investigación se retomará como vía efectiva de respuesta el **aprendizaje organizacional**.

En entornos que se caracterizan por ser sumamente dinámicos “no es extraño en consecuencia que para las organizaciones la adquisición, creación o actualización del conocimiento se hayan convertido en la piedra angular de su estrategia: aprender es la disposición esencial, considerada como actividad permanente y como objetivo de toda organización”<sup>140</sup>.

En efecto, las empresas aprenden. Funcionan como un ser humano, puesto que están compuestas por éstos. Al igual que los seres humanos, las empresas aprenden para poder sobrevivir. El ser humano aprende a comer, caminar, leer, escribir, razonar, y para todo ello lleva a cabo ciertos procesos de aprendizaje y utiliza técnicas. Lo mismo sucede con las empresas y cualquier otro tipo de organización. Y así como las exigencias sociales y culturales exigen a los seres humanos llevar a cabo procesos de aprendizaje, el entorno hace lo mismo con los sistemas organizacionales a través de su dinamismo, comprendido por su grado de complejidad, incertidumbre y cambio.

La analogía entre el ser humano y un sistema organizacional se puede trasladar a un proceso más específico del aprendizaje: el maestro y el alumno. El alumno tiene como obligación no sólo repetir información que le proporciona el maestro, sino que necesita procesarla para que se convierta en conocimiento y, a su vez, debe difundir

---

<sup>140</sup> Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. (2002). “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal”. Revista de *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. vol. 18, núm. 2-3. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>, p. 261.

dicho conocimiento. En ese sentido, si el sistema organizacional no transforma la información proveniente de los *inputs*, no tendrá la capacidad de adaptarse a su entorno. Necesita, entonces, generar su propio conocimiento que le sea útil para hacer frente a los obstáculos que pueden presentarse conforme a los cambios del entorno.

Sin embargo, el aprendizaje organizacional va más allá del aprendizaje de un ser humano. El aprendizaje organizacional es un proceso colectivo, es decir, debe involucrar a todos sus componentes, desde el nivel más bajo hasta el más alto: de empleados a gerentes, de gerentes a directivos. La empresa aprende a través de sus subsistemas, así como en su conjunto el sistema.

Además, cabe resaltar que el aprendizaje organizacional indica que una característica o habilidad fundamental de las organizacionales radica en qué tan eficientes pueden ser para lidiar con la información y decisiones en un entorno lleno de incertidumbre, ya sea procesando la información para convertirla en conocimiento o gestionando problemas.

Y ¿qué es lo que aprende la empresa? Al igual que los seres humanos que la componen: a generar conocimiento. Sin conocimiento, el sistema eleva sus posibilidades de fracasar en su intento por sobrevivir en un entorno dinámico. Este conocimiento consiste en “una actividad que comprende procesos cognitivos y de procesamiento de la información y que se ocupa de todos aquellos contenidos relevantes para los procesos y procedimientos de trabajo”<sup>141</sup>.

Las empresas al ser sistemas abiertos incorporan información del entorno, la cual deben procesar para poder transformarla en conocimiento útil que les permita hacer frente al dinamismo del entorno. Las empresas no pueden pasar por desapercibida la información que entra al sistema, a pesar de la gran cantidad que puede llegar a entrar. Debe, pues, detenerse a procesar dicha información, buscando a través de ésta el logro de sus objetivos, incluso superando su objetivo de adaptabilidad al entorno.

---

<sup>141</sup> *Ídem.*



Este no es un proceso fácil. De hecho, a la información que entra al sistema se le debe sumar “el volumen, la complejidad, la interconexión y la interdependencia de los contenidos implicados en el conocimiento, lo que hace inevitable que éste se gestione colectivamente”<sup>142</sup>.

Por lo tanto, la relevancia del aprendizaje organizacional en un entorno dinámico radica en la oportunidad de conjuntar esfuerzos y conocimiento para lograr la supervivencia de los sistemas. Una sola empresa u organización por sí sola no puede generar todos los conocimientos necesarios para encarar el entorno dinámico y esto se pronuncia más por la característica de que son sistemas abiertos. Es, en efecto, todo lo contrario, pues las empresas deben compartir sus conocimientos y detenerse a mirar a otras organizaciones que, si bien no necesariamente deben ser su competencia, pueden reforzar el proceso de aprendizaje organizacional, sacando provecho de la interdependencia de los sistemas.

El aprendizaje organizacional es en realidad una fuente de cambio de las organizaciones y a través de esta teoría se considera que “una organización que aprende es adaptativa”<sup>143</sup>.

Pero el aprendizaje organizacional, como se ha mencionado anteriormente, no únicamente consiste en asimilar información, sino también en generar conocimiento. Por lo tanto, “the organization’s interaction with its environment, together with the means by which it creates and distributes information and knowledge, are more important when it comes to building an active and dynamic understanding of the organization”<sup>144</sup>. Es decir, una vez que la empresa comprende lo que pasa a su alrededor y en su interior podrá ser capaz de crear conocimiento

---

<sup>142</sup> *Ídem*

<sup>143</sup> Romero, Joaquín; Campo, Carlos Andrés y Matamoros, Santiago. (2013). *Op. cit.* p. 44.

<sup>144</sup> La interacción de la organización con su entorno, así como los medios por los cuales se crea y distribuye la información y el conocimiento, son más importantes cuando se trata de la construcción de una activa y dinámica comprensión de la organización. (Traducción propia). Nonaka, Ikujiro. (1994, febrero). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science*. vol. 5, núm. 1. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de [http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka\\_1994-Dynamic\\_theory\\_of\\_organiz\\_knowledge\\_creation.pdf](http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf), p. 14.

que ayude a su proceso de adaptación dentro de la incertidumbre, complejidad y cambios del entorno.

### **3.3.1. Elementos para comprender el aprendizaje organizacional y la perspectiva de adaptación.**

Como se ha mencionado, el entorno es turbulento, dinámico, complejo y lleno de incertidumbre, y las empresas necesitan ser capaces de responder a las características de éste para conseguir su objetivo en común: su supervivencia. “Aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva”<sup>145</sup>.

Pero, ¿qué elementos del aprendizaje permiten a las empresas ser capaces de sobrevivir? Como primer elemento sustancial se encuentra el conocimiento. Otros elementos son la velocidad con la que las empresas adquieren conocimiento y la cantidad de información que logran procesar como conocimiento. En síntesis, no basta con poseer conocimiento, sino también la forma en cómo se obtiene éste. Así, y teniendo como base el conocimiento, “el aprendizaje organizacional facilita que las organizaciones acometan los cambios y transformaciones necesarios”<sup>146</sup>.

Las empresas aprenden de una u otra forma pues esto es una acción imperceptible, sin embargo, suelen aprender de forma empírica y sin detenerse a formalizar el conocimiento. Esta es la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la empresa. Pero, para efectos de esta investigación, dicho conocimiento pasa a ser una acción irrelevante que no permite la mínima adaptación de la empresa al entorno. Es un acto reactivo que no se puede emplear como herramienta para la planificación de la propia empresa.

---

<sup>145</sup> Concepto desarrollado por Michael Porter. Dicho concepto se refiere a las características de la organización y/o sus productos o servicios que le permiten distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por encima del promedio del sector industrial, ya que es capaz de enfrentar las cinco fuerzas competitivas. Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. (2002). *Op. cit.* p. 261.

<sup>146</sup> *Ibidem*, p. 262.

El verdadero aprendizaje organizacional es aquel que es totalmente deseable para la empresa, lo cual se resume en prosperidad, mejora y renovación, es decir, en un cambio de comportamientos. “En consecuencia una buena organización que aprende es aquella que organiza su aprendizaje de tal forma que la difusión y adopción de nuevas ideas no quedan innecesariamente ocultas por el pasado”<sup>147</sup>.

Para que el conocimiento sea verdaderamente funcional para la adaptabilidad de la empresa a su entorno dinámico no debe ser una mera acumulación de conocimientos dispares y sin integración. Debe ser un proceso bien definido y activo. Y esto empieza desde el conocimiento de los miembros de la empresa, es decir, desde el aprendizaje individual. Pero sin considerar que el proceso de aprendizaje sea la suma de aprendizajes fragmentados de los individuos que conforman el sistema organizacional.

El aprendizaje individual es, entonces, necesario pero no suficiente para el aprendizaje organizacional. Debe haber una transformación de lo individual a lo colectivo. Para ello, se debe dar lugar a la creación y construcción de conocimiento colectivo a través de modelos mentales compartidos<sup>148</sup>.

Se puede afirmar, entonces, que las empresas deben ser capaces de aprender y, como menciona Prieto (2004), citado por Garzón Castrillón (2008), es esta misma capacidad la que les proporcionará “el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar internacionalmente en entornos cambiantes”<sup>149</sup>.

De lo anterior, se debe rescatar el hecho de que la capacidad de aprendizaje debe ser un acto intencional y no como mero desarrollo inherente de la empresa. Debe ser intencional para poder adaptarse al entorno, el cual, a su vez, proporcionará

---

<sup>147</sup> *Ibidem*, p. 263.

<sup>148</sup> *Ídem*.

<sup>149</sup> Garzón Castrillón, Manuel Alfonso y Fisher, Andre Luiz. (2008, julio). “Modelo teórico de aprendizaje organizacional”. *Pensamiento y Gestión*. Colombia, Universidad del Norte. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>, p. 203.

numerosos flujos de información. El aprendizaje organizacional debe comprender, entonces, el nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional para que los sistemas organizacionales puedan ser efectivamente adaptables a su entorno dinámico y se faciliten los flujos de información que darán como resultado conocimiento.

Para ahondar un poco más sobre este punto, se retomará la perspectiva sobre la adaptación, la cual tiene relación con la Teoría de Contingencias. A través de esta perspectiva, las organizaciones son estudiadas como sistemas abiertos relacionados con los intercambios de sus entornos. De esta forma, la efectividad de la organización está directamente relacionada con el grado de concordancia que existe entre la estructura, los procesos internos y las características del entorno. Conforme cambia el entorno, el sistema organizacional debe ser capaz de cambiar su estructura y procesos para coincidir con éste<sup>150</sup>.

Pero entonces, ¿cómo se diseñan empresas que puedan enfrentar las demandas del entorno? Es necesario, pues, centrarse en el hecho de que las empresas deben lidiar con la complejidad e incertidumbre presentes en el entorno. Es decir, deben ser conscientes de las características de éste para poder hacer los cambios internos necesarios.

Para poder llevar a cabo el diseño de las empresas conforme a su adaptabilidad con su entorno, se deben considerar tres diferentes fases: 1) la adaptación de las metas, 2) la adaptación en atención a las reglas y 3) la adaptación en busca de reglas.

Sobre las fases se dice que:

“Goals are continuously adapted to incorporate the experience of meeting previous year’s goals, and also the experience of other organization in a similar situation. Adaptation in attention rules refers to the selective attention that the organization gives to different part of the environment. Organizations learn to attend to some part of the environment and

---

<sup>150</sup> Huysman, M.H. (1996). *Op cit.*

ignore others. Similarly, adaptation in search for solutions is also conditioned by previously tried solutions. Success reinforces and failure discourages repetition”<sup>151</sup>.

Respecto a la última fase, en la presente investigación no se toma en cuenta la búsqueda de soluciones, sino la búsqueda de estrategias que permitan la adecuada gestión de los procesos. Se tendrá como condición, entonces, el análisis de las diferentes formas de gestión que se pueden tener.

Es importante considerar que el aprendizaje y la adaptabilidad de la empresa tienen un límite. ¿De qué depende este límite? Con base en el *Modelo de Ciclo Sencillo Completo de la Decisión de las Organizaciones* de March y Olsen (1976), citados por Huysman (1996), estos límites revelan cuándo las acciones de los individuos que conforman la empresa afectan, a su vez, las acciones de ésta, lo cual tiene consecuencias en la respuesta hacia el entorno. Además, la respuesta del entorno afecta las creencias individuales respecto al comportamiento de los miembros de la empresa. De esta forma, el aprendizaje organizacional es tanto de forma individual, a través de cada uno de los miembros de la empresa, así como de la empresa en sí.

El aprendizaje organizacional no es un proceso sencillo. De hecho, March y sus colegas introducen el concepto de *la ecología del aprendizaje*, el cual se refiere a la gran variedad de aprendizajes que existen y las interacciones entre estos aprendizajes. “This makes organizational learning an extremely complex and dynamic process”<sup>152</sup>. Se trata de una interacción entre el aprendizaje desde el nivel individual hasta el organizacional, los cuales a su vez presenta una infinidad de conocimientos.

Por lo tanto, a través de esta perspectiva se puede observar claramente que el aprendizaje en una organización, en este caso en las empresas, es más que llevar

---

<sup>151</sup> Los objetivos se adaptan continuamente para incorporar la experiencia para alcanzar las metas del año anterior, y también la experiencia de otra organización en una situación similar. La adaptación en atención a las reglas se refiere a la atención selectiva que la organización da a diferentes partes del medio ambiente. Las organizaciones aprenden a atender a alguna parte del medio ambiente e ignorar otras. Del mismo modo, la adaptación en búsqueda de soluciones está también condicionada por las soluciones previamente intentadas. El éxito refuerza y el fracaso desalienta la repetición. (Traducción propia). *Ibidem*, p. 22.

<sup>152</sup> Esto hace que el aprendizaje organizacional sea un proceso extremadamente complejo y dinámico. (Traducción propia). *Ibidem*, p. 23.

un registro de las experiencias previas que han servido para que el sistema organizacional se adapte a su entorno. Se trata de un proceso integral que contempla la transformación de información en conocimiento y, a su vez, la transformación del conocimiento individual en conocimiento organizacional, por lo que cabría preguntarse cómo se lleva a cabo esta última transformación del conocimiento para que se alcance el conocimiento organizacional.

### **3.3.2. Gestión del conocimiento para alcanzar el aprendizaje organizacional.**

Se ha estudiado cómo el aprendizaje organizacional permite la adaptabilidad al entorno, sin embargo, habría que ahondar más en la forma en cómo las empresas aprenden. En ese sentido, el conocimiento es un elemento esencial del aprendizaje organizacional.

Esto se puede comprender mejor a través de la perspectiva del conocimiento organizacional. Ésta indica que el aprendizaje debe enfrentarse con la acumulación de conocimiento, pues las organizaciones son vistas como sistemas de información<sup>153</sup>.

Pero es importante resaltar que el conocimiento no sea estático. Debe evolucionar. Sólo se considerará como conocimiento organizacional a aquel que ha sido intercambiado y aceptado por los individuos que conforman la organización. Para este proceso es necesario que existan sistemas de aprendizaje formales e informales que parten desde el conocimiento individual. “Examples of these learning systems include strategic planning systems, management information systems, and informal arrangements like informal information and communication networks”<sup>154</sup>. Además, “an important feature of these systems is that they attempt to objectify the

---

<sup>153</sup> *Ídem*.

<sup>154</sup> Ejemplos de estos sistemas de aprendizaje incluyen sistemas estratégicos de planeación, sistemas de manejo de información, y acuerdos informales como redes de información y comunicación informales. (Traducción propia). *Ibídem*, p. 29.

subjective personal knowledge of individual members into an organizational knowledge base”<sup>155</sup>.

Antes de seguir con la importancia del conocimiento para el aprendizaje organizacional, es necesario definir el concepto. ¿Qué es el conocimiento? Es común que este concepto sea utilizado como sinónimo de información, sin embargo, existe una gran diferencia entre ambos. La información es un flujo de datos que se transforman o reestructuran en conocimiento. Mientras que el conocimiento, a diferencia de la información, implica análisis, valoración e inteligencia. Además, depende de la percepción de los individuos sobre los objetos y fenómenos que los rodean, donde también influyen aspectos como el intelecto y las experiencias previas, así como los procesos cognitivos, la memoria, el pensamiento y el razonamiento<sup>156</sup>.

Por lo tanto, las organizaciones deben ser capaces de procesar la gran cantidad de información que entra al sistema para convertirla en un conocimiento útil, pues de lo contrario la organización no podrá poseer un proceso de aprendizaje y sólo consumirá información sin comprenderla. Por ello, es necesario que se transforme a través del proceso de cualquier sistema abierto: input-transformación-output.

Uno de los principales conocimientos que poseen las organizaciones es el conocimiento tácito, el cual es producto de la experiencia de la misma organización y es obtenido a través de lo que se ha visto, sentido y escuchado. “Es un saber en acción individual o social, de trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el know-how, es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intenciones y realidad particulares”<sup>157</sup>.

Por otra parte, está el conocimiento explícito, el cual consiste en aquel conocimiento que se transmite y comparte fácilmente a través de libros, manuales,

---

<sup>155</sup> Una característica importante de estos sistemas es que intentan objetivar el conocimiento subjetivo personal de los miembros en una base de conocimiento de la organización. (Traducción propia). *Ibidem*, p. 30.

<sup>156</sup> Hernández Silva, Frank y Martí Lahera, Yohannis. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Cuba, ACIMED. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de [http://eprints.rclis.org/9133/1/http\\_\\_\\_bvs.sld.cu\\_revistas\\_aci\\_vol14\\_1\\_06\\_aci03106.htm.pdf](http://eprints.rclis.org/9133/1/http___bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_1_06_aci03106.htm.pdf)

<sup>157</sup> Garzón Castrillón, Manuel Alfonso y Fisher, Andre Luiz. (2008). *Op. cit.* p. 204.

procedimientos, etc. Estos son dos de los principales tipos conocimientos de las organizaciones que pueden ser a su vez tanto conocimiento interno como externo.

Pero no basta con saber el tipo de conocimiento que prevalece en las organizaciones, sino también cómo se consigue. El proceso para conseguir el conocimiento puede ser de dos formas: “bien a través de una monitorización y exploración del entorno [...] dirigidas a identificar problemas y oportunidades [...], bien por medio de pruebas que implican una búsqueda en el entorno iniciada activamente con el objetivo de captar más información y que incluye, por ejemplo, aprendizaje experiencial y búsquedas dirigidas”<sup>158</sup>.

Cabe resaltar que tales procesos consisten también en la prueba y el error. El conocimiento no se adquiere de forma inmediata. No es instantáneo. Es todo un proceso que la organización debe llevar a cabo conscientemente. La información no se convierte o transforma tan fácilmente en conocimiento. Como todo proceso, se necesitan etapas para dicha transformación, las cuales según Nonka (2000) son: la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento.

La socialización del conocimiento consiste en la transmisión o creación de conocimiento entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales. Por su parte, la exteriorización consiste en difundir el conocimiento, pues debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, y es aquí donde la comunicación organizacional cobra mayor relevancia. En cuanto a la combinación, ésta se refiere al proceso de combinar o reconfigurar el conocimiento cuando los miembros de una organización intercambian información, controlan y analizan los datos a fin de relevar tendencias y patrones, entre otras actividades. Finalmente, la interiorización del conocimiento consiste en la consolidación de éste a través de elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, habilidades, etc. (Véase Cuadro 3.2.)

---

<sup>158</sup> Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. (2002). *Op. cit.* p. 288.



**Cuadro 3.1.**  
**Tipos de conocimiento**

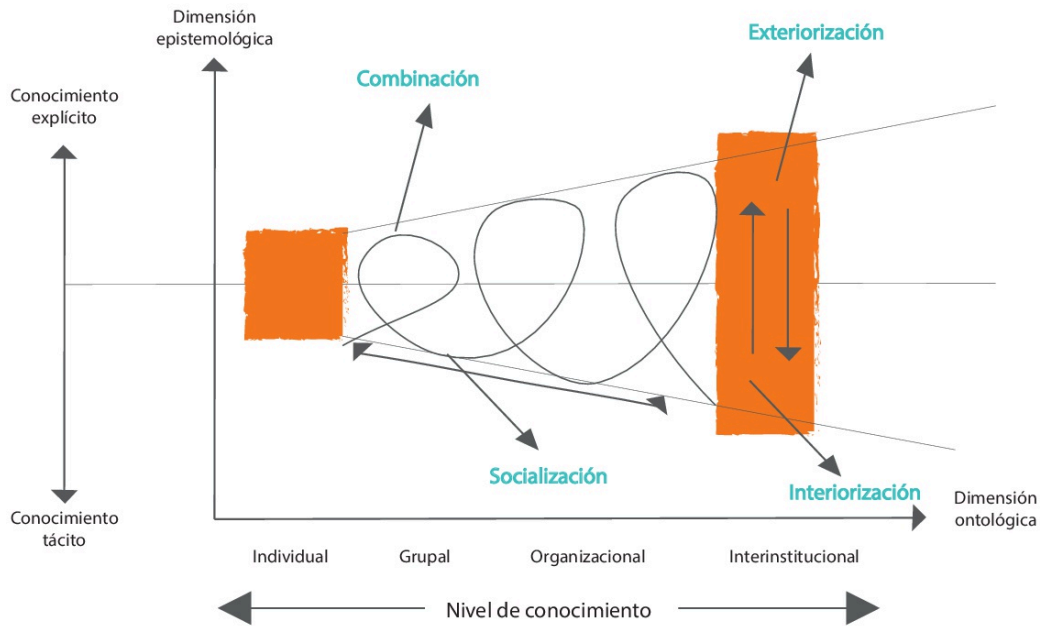
	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
<b>Conocimiento tácito</b>	SOCIALIZACIÓN Conocimiento armonizado	EXTERIORIZACIÓN Conocimiento conceptual
<b>Conocimiento explícito</b>	INTERIORIZACIÓN Conocimiento operacional	COMBINACIÓN Conocimiento sistémico

Fuente: Castaño Montoya, María Catalina. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*. vol. 3, núm. 6. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175777.pdf>, p. 224.

De esta forma, “la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el individuo y se mueve a través de los diferentes grupos o estructuras, un proceso dinámico y continuo entre las conversiones de conocimiento y sus contenidos [...] donde se comparte y expande el conocimiento, logrando que el conocimiento tácito pueda ser difundido de tal forma que se quede en la organización y se mueva a través de ésta, independientemente de las personas”<sup>159</sup>. (Véase Cuadro 3.3.)

<sup>159</sup> Castaño Montoya, María Catalina. (2009). “Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional”. *El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*. vol. 3, núm. 6, pp. 219-233. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175777.pdf>, p. 225.

**Cuadro 3.2.**  
**Proceso de Aprendizaje Organizacional**



Fuente: Castaño Montoya, María Catalina. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*. vol. 3, núm 6. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175777.pdf>, p. 226.

Son estas las etapas que permiten que el conocimiento pase de un nivel individual a uno colectivo, y así poder establecer procesos de aprendizaje que lleguen hasta el nivel organizacional.

### 3.3.3. Aprendizaje organizacional vs. Desarrollo organizacional

El siguiente apartado no busca menospreciar el Desarrollo Organizacional (DO). Es principalmente una crítica de esta perspectiva para rescatar ciertos aspectos que ayudarán a ampliar la presente investigación y que se retomarán para comprender mejor la perspectiva del aprendizaje organizacional.

El DO es un esfuerzo de planificación por parte de la organización con la ayuda de la alta gerencia con el fin de aumentar o mejorar la eficacia, a través de intervenciones planificadas en los procesos de la organización. Para que el DO se

presente en las organizaciones, es indispensable que exista un compromiso integral del sistema<sup>160</sup>, así como la aprobación de la planificación por parte de la alta gerencia, lo cual puede convertirse en un obstáculo para que se fomente el DO dentro de una organización. Es decir, sin aprobación de la alta gerencia, no puede haber DO.

Por ejemplo, un determinado sistema organizacional funciona igual que el cuerpo humano: la alta dirección es el cerebro, pues es quien da las órdenes a los demás órganos; los pulmones y el corazón son las subgerencias, la sangre es la parte operativa de la organización, las manos y pies son los obreros, etc. Si el cerebro manda las señales erróneas a los demás órganos, todo el sistema falla. Por lo tanto, si en el DO la aprobación depende totalmente de alta gerencia, es decir, del cerebro, pero éste no es capaz de funcionar adecuadamente, se correrá el riesgo de enfermar al sistema, es decir, de no tener una planificación adecuada.

Caso contrario sucede con el aprendizaje organizacional, puesto que éste se da con o sin la aprobación de la alta gerencia, pues no depende absolutamente de ella. En todo caso, la alta gerencia ayuda a establecer los procesos de aprendizaje, mas no es un factor determinante.

Por otra parte, el DO promueve la planificación del cambio. Es decir, genera cambios para promover la eficiencia del sistema. Además, esta perspectiva se concentra en la solución de problemas y evita que éstos sean únicamente analizados teóricamente <sup>161</sup>. En resumen, el DO planifica el cambio para solucionar problemas. A partir de lo anterior, se plantea la siguiente interrogante: ¿sólo se pueden planificar cambios cuando el sistema organizacional se encuentra en medio de un problema?

Generar cambios para promover la eficiencia del sistema es uno de los puntos más sobresalientes del DO y que se buscan rescatar para la presente investigación.

---

<sup>160</sup> Washington, Jorge y De Antonio, Cristian. (2012). *Desarrollo organizacional y fundamentos estratégicos*. Argentina, Centro de Estudios Organizacionales del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de [http://www.academia.edu/6985629/Desarrollo\\_organizacional\\_y\\_fundamentos\\_strat%C3%A9gicos\\_1](http://www.academia.edu/6985629/Desarrollo_organizacional_y_fundamentos_strat%C3%A9gicos_1).

<sup>161</sup> Guízar, Rafael. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México, McGraw Hill.

Frecuentemente los cambios se planifican para resolver problemas, pero las organizaciones deberían preguntarse qué sucedería si se planificaran cambios sin que existan problemas de por medio o, incluso, si ellas mismas fuesen las que generaran las situaciones conflictivas para llevar a cabo el cambio planificado.

Ante esta última proposición, los sistemas organizacionales podrían encontrarse ante dificultades para saber cómo generar las condiciones o situaciones conflictivas para poder planificar y llevar a cabo el cambio. He ahí donde la perspectiva del aprendizaje organizacional proporciona muchas más herramientas que el DO, porque el aprendizaje organizacional se vale del conocimiento, el cual será la pieza fundamental para que los sistemas organizacionales sean capaces de generar dichas condiciones o situaciones y no esperar a que el entorno las genere.

El DO, si bien se indica que es una estrategia educativa planeada, no educa en el sentido estricto de la palabra, pues se basa en un aprendizaje meramente empírico y tradicional, dejando de vista el valor del conocimiento organizacional. Se trata de educar al sistema para que sea capaz de afrontar los cambios sin una resistencia, lo cual en cierto punto es indispensable para la presente investigación. Sin embargo, esta educación se refiere más que nada a los procesos de cambio y no a los procesos de aprendizaje, los cuáles pueden definir la capacidad de las organizaciones para ser ellas quienes generen sus situaciones conflictivas para fomentar el cambio.

Sin embargo, se podría llegar a pensar que ningún sistema organizacional tendría como objetivo generarse a sí mismo situaciones conflictivas, los cuales de ahora en adelante se denominarán *conflictos*. Podría pensarse que esto sería contraproducente y un tanto contradictorio por parte del sistema organizacional si lo que desea es sobrevivir en el entorno. ¿Por qué el sistema se generaría a sí mismo un *mal*? Sin embargo, y como se abarcará a lo largo de esta investigación, no todos los conflictos conllevan a resultados disfuncionales, y tanto el cambio como el conflicto organizacional son procesos cíclicos y dialécticos.

Entonces, el DO puede ayudar a través de la planificación, pero caracterizada por ser constante, ya que los procesos del cambio y conflicto organizacional son

procesos cíclicos. Al ser cíclicos significa que la organización tendrá siempre que poner atención en éstos porque no desaparecerán y, por ello, se requiere de una planificación constante y, sobre todo, de una gestión de igual forma. Gestión y no solución.

Ahora bien, ¿es realmente un hecho que los sistemas organizacionales solucionan conflictos o lo hacen sólo de una forma parcial? Una solución total no es alcanzable porque siempre habrá conflictos que resolver, por lo tanto, se dan soluciones parciales a ciertos aspectos del o los conflictos. Además, el cambio y el conflicto organizacional son procesos cíclicos, por lo que no tendrían una solución definitiva que diera una estabilidad permanente al sistema organizacional. Cuando se llegara a una solución, aparecería otro conflicto y así sucesivamente.

La gestión permite que las organizaciones tomen sus propias decisiones para determinar su rumbo en relación al entorno dinámico en el que se encuentran y no que éste sea el que decida por ellas, así como actuar de una forma ofensiva en lugar de defensiva respecto al entorno.

Por otra parte, el DO suele usarse de manera errónea, pues se piensa que esta perspectiva construye fórmulas para la solución de problemas. Sin embargo, no existe ninguna fórmula para gestionar el cambio ni el conflicto organizacional. De esta forma, los modelos que se plantean en la presente investigación permiten a las empresas analizar los diversos factores que pueden intervenir en los tales procesos, mas no representan una fórmula porque cada organización puede adaptar los modelos conforme a sus necesidades y características. Representan únicamente una guía.

Así, el aprendizaje organizacional proporciona una base para que las empresas sean conscientes del valor del conocimiento y lo utilicen para analizar las interrelaciones que tienen con los demás sistemas y su propio entorno, y no sólo busquen solucionar conflictos y cambios a través de la planificación, sino gestionarlos, ya que éste contribuye y contempla un cambio de comportamientos y actitudes del sistema.

## *La gestión del conflicto organizacional*

## 4. La gestión del conflicto organizacional

*“El conflicto es el padre de todas las cosas, el rey de todas las cosas.  
A unos ha hechos dioses y a otros hombres;  
a unos ha hecho esclavos y a otros ha hecho libres”.*

HERÁCLITO

### 4.1. Definiciones de conflicto

Se ha hablado sobre el proceso del conflicto organizacional, sin embargo, no se ha contemplado una definición para el mismo. Por lo tanto, cabría preguntarse qué es el conflicto en primera instancia, para posteriormente aterrizar en el conflicto de tipo organizacional.

El conflicto aparece en cualquier circunstancia de la vida, pues se manifiesta en una persona, en una familia, en una comunidad, etc. El conflicto es inherente a los seres humanos en sus interacciones cotidianas, tanto si lo desean como si no, pues tienen que desenvolverse en estas situaciones, ya que cada miembro de la sociedad tiene sus propias percepciones, está influido por sus propios intereses y tiende a mantener sus posiciones y creencias frente a otros<sup>162</sup>. El conflicto, pues, está en la naturaleza de los seres humanos y es inevitable<sup>163</sup>.

Por lo tanto, si el conflicto es algo inherente del ser humano, también lo es de las organizaciones, incluyendo las empresas, ya que se componen de individuos y éstos a su vez llevan a cabo relaciones internas y externas al sistema que pueden dar origen a los conflictos. Son estas relaciones internas y externas las que otorgan cierto grado de complejidad al momento de gestionar el conflicto puesto que implican diferentes variables, así como una diferenciación respecto al nivel en el que se presenta el proceso (individual, grupal u organizacional).

Además, como se ha mencionado anteriormente, el entorno de las empresas se caracteriza por ser cambiante y dinámico. Estas características tienen como

---

<sup>162</sup> Porret Gelabert, Miquel. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6ª ed. España, ESIC.

<sup>163</sup> Maribal, Daniel. (2003, enero-febrero). “Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas”. *Provincia*. núm. 10. pp. 53-71. Recuperado el 12 de enero de 2017, de <http://www.centrocarbonell.mx/wp-content/uploads/2016/12/T%C3%A9cnicas-para-manejo-de-conflictos.pdf>

consecuencia la generación de conflictos en el entorno, los cuales pueden llegar a afectar directa o indirectamente al sistema organizacional.

Etimológicamente hablando, el término “conflicto” proviene de la palabra latina *conflictus* que “quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate”<sup>164</sup>. De ahí que, en primera instancia, cuando se habla de conflicto se piense en pelea o disputa como un sinónimo y, en segundo lugar, que se caracterice al proceso por conllevar efectos negativos, ya sea de forma individual, grupal u organizacional. Sin embargo, y para efectos de la presente investigación, el conflicto no sólo se definirá como un proceso de consecuencias negativas, sino también positivas cuando se gestiona de la manera adecuada.

“Como concepción tradicional, el conflicto es sinónimo de desgracia, de mala suerte; se considera como algo aberrante o patológico, como disfunción, como violencia en general, como una situación anímica desafortunada para las personas que se ven implicadas en él”<sup>165</sup>. Por ello, generalmente, pero de forma errónea, se busca en la medida de lo posible evitar la generación de conflictos o la participación en éstos, así como su inmediata solución.

Más allá del origen etimológico del vocablo *conflicto*, este proceso suele definirse “como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo”<sup>166</sup>.

Por su parte, Marinés Suares (1996), citado por María Elina Fuquen (2003), considera el conflicto “como un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanece estacionado”<sup>167</sup>. De esta forma, es importante destacar que el conflicto

---

<sup>164</sup> Fuquen Alvarado, María Elina. (2003, enero-diciembre). “Los conflictos y las formas alternativas de resolución”. *Tabula Rasa*. núm 1, pp. 265-278. Recuperado el 16 de enero de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>, p. 266.

<sup>165</sup> *Ídem*.

<sup>166</sup> *Ídem*.

<sup>167</sup> *Ídem*.



no es un proceso que se genera de forma espontánea y que siempre debe solucionarse. El conflicto nace a partir de diversas causas o motivos, crece conforme se hace cada vez más patente para alguna de las partes involucradas, se desarrolla para poder llegar a transformarse en otro tipo de conflicto o proceso, puede llegar a desaparecer (sin que ello signifique que se llegó a una solución) o simplemente permanece en un estado latente (puede que el objetivo sea tener un conflicto latente para que se transforme en un proceso manifiesto cuando sea necesario).

Es un proceso, pues, porque conlleva diversas etapas, las cuales deben ser gestionadas de forma particular en cada caso para poder alcanzar los fines deseados. Y como todo proceso, el conflicto está conformado por un conjunto de aspectos lógicos y ordenados cuyo fin es la obtención de resultados determinados. Por lo tanto, el conflicto no debe ser un proceso ante el cual la organización deba reaccionar de forma pasiva y reactiva. Las empresas deben gestionar el conflicto de forma tal que obtengan conocimiento de éste y puedan lograr sus objetivos organizacionales. Evitar el conflicto o buscar una solución inmediata es sólo una forma errónea de percibirlo y gestionarlo.

Por otra parte, Ezequiel Ander-Egg (1995), citado por Fuquen (2003), “sostiene que el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario”<sup>168</sup>.

Guido Bonilla (1998), citado por Fuquen (2003), “considera el conflicto como una situación social, familiar, de pareja o personal que sitúa a las personas en contradicción y pugna por distintos intereses y motivos —teniendo en cuenta que por contradicción se entiende la oposición de dos o más personas o grupos étnicos, sociales y culturales, o la manifestación de incompatibilidades frente a algún asunto que les compete, y por pugna la acción de oponerse a la otra persona, la lucha que se presenta por la intención de su decisión”<sup>169</sup>.

Una definición más es la de Jares (2002), citado por Fuquen (2003), quien “enuncia el conflicto como la esencia de un fenómeno de incompatibilidad entre personas o

---

<sup>168</sup> *Ibidem*, p. 267.

<sup>169</sup> *Ídem*.

grupos y hace referencia tanto a los aspectos estructurales como a los personales, es decir, que el conflicto existe cuando se presenta cualquier tipo de actividad incompatible”<sup>170</sup>.

Las definiciones anteriores tienen como punto en común la incompatibilidad de intereses, motivos, percepciones, ideas, creencias, etc. Dicha incompatibilidad surge como consecuencia de las diferencias que se pueden llegar a presentar entre los individuos, grupos y/u organizaciones. El conflicto, pues, “puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles”<sup>171</sup>. Por lo tanto, basta con una mínima diferencia en la percepción de cualquier asunto para que se presente un conflicto.

Por ejemplo, en un sistema organizacional se puede tener una percepción diferente de lo que es la calidad, teniendo por una parte la percepción de la alta gerencia y, por la otra, la de los mandos medios. Esta diferencia no significa que el conflicto que se pueda llegar a presentar conlleve a resultados violentos o desafortunados para alguna de las partes, siempre y cuando se gestione de manera adecuada y se haga uso de la negociación.

Ahora bien, se entiende como incompatibilidad a la incapacidad para existir conjuntamente debido a las diferencias que pueden llegar a presentarse, ya sea en ideas, creencias, percepciones, objetivos, etc. Por ello, se ha dicho que el conflicto es inherente al ser humano, ya que es imposible pensar, creer o percibir de la misma forma que los demás individuos. La sociedad se distingue por ser un conjunto de individualidades, las cuales perciben, piensan, sienten, etc., de forma particular. Es imposible, entonces, vivir sin conflicto.

Una definición más es la de Fink (1965), citado por Francisco Morales y Santiago Yubero (1999), quien indica que el conflicto es “toda situación social o proceso en que dos o más entidades sociales están relacionadas por, al menos, una forma de

---

<sup>170</sup> *Ídem*.

<sup>171</sup> *Ibidem*, p. 266.

interacción antagónica”<sup>172</sup>. Por su parte, Thomas (1936), citado por Morales y Yubero (1999), define el conflicto como “un proceso interactivo que, como cualquier otro, incluye percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes intervinientes”<sup>173</sup>.

A partir de las definiciones anteriores, se puede decir que no basta la presencia de cierta incompatibilidad en creencias, conductas, pensamientos, etc. para que se origine un conflicto, pues también debe haber una percepción del mismo por las partes involucradas. “Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay acuerdo en que no existe”<sup>174</sup>. Y si existe un acuerdo, por lo tanto, se entiende que el conflicto es inexistente porque para que éste se presente debe haber una incompatibilidad entre los involucrados. Sin incompatibilidad ni percepción del proceso, no existe conflicto.

De lo anterior, se puede llegar a la siguiente definición: “se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa”<sup>175</sup>, ya sea por una incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc.

Hasta este punto se ha definido el conflicto, sin embargo, cabría preguntarse cómo es que se forma este proceso y cuáles son sus principales características. Respecto a la formación del conflicto, según Suares (1996), citado por Fuguen (2003), éste “se construye en forma recíproca entre dos o más partes que pueden ser personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación; en esta situación predominan interacciones antagónicas sobre las interacciones cooperativas, llegando en algunas ocasiones a la agresión mutua, donde quienes intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

---

<sup>172</sup> Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (1999). *El grupo y sus conflictos*. España, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, p. 30.

<sup>173</sup> *Ídem*.

<sup>174</sup> Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Pearson, p. 485.

<sup>175</sup> *Ídem*.

Suares identifica, de esta manera, la conducta y el afecto como elementos esenciales del conflicto”<sup>176</sup>.

Sobres las características del proceso, según Marck y Snyder (1974), citado por Morales y Yubero (1999), un conflicto de carácter social puede presentar las siguientes:

1. **“Habrá, al menos, dos partes analíticamente diferentes con un mínimo de contacto y visibilidad que**
2. **Tienen valores mutuamente incompatibles u opuestos, basados en la escasez de recursos o posiciones (estatus), que dan lugar a**
3. **Conductas destructoras, injuriosas, de control, etc., de la otra parte, en una relación interactiva en que sólo se puede ganar a costa del otro en base a**
4. **Acciones mutuamente opuestas o neutralizadoras junto con**
5. **Intentos de adquirir o ejercer el poder sobre el oponente”<sup>177</sup>.**

Por su parte, Pondy (1967), citado por Morales y Yubero (1999), menciona que existen cuatro diferentes dimensiones de estudio de dicho proceso:

- a) **“Definiciones que resaltan las condiciones previas que dan lugar al conflicto manifiesto.**
- b) **Definiciones que se centran en los estados afectivos que caracterizan el ánimo de las partes.**
- c) **Definiciones que giran en torno a las percepciones y estados cognitivos.**
- d) **Definiciones que toman en cuenta los aspectos comportamentales que caracterizan la relación de conflicto”<sup>178</sup>.**

Finalmente, los tres aspectos constitutivos del conflicto con mayor relevancia en la presenta investigación son los siguientes:

---

<sup>176</sup> Fuquen Alvarado, María Elina. (2003). *Op. cit.* p. 266.

<sup>177</sup> Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (199). *Op. cit.* p. 27.

<sup>178</sup> *Ibidem*, p. 30.

1. “Dos o más participantes individuales y/o colectivos. Podemos hablar, pues, de conflicto internacional, intergrupala, interpersonal y de conflicto intranacional, intragrupal y, analógicamente, de conflicto intrapersonal (=intrapsíquico o intraindividual)”<sup>179</sup>.
2. “Un conflicto existe siempre que tienen lugar actividades incompatibles, pudiendo consistir esa incompatibilidad en prevenir, obstruir, interferir, perjudicar, o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro. Esta incompatibilidad de acciones es fruto de la incompatibilidad metas, valores, de posiciones potenciales, de medios, de estrategias o tácticas”<sup>180</sup>.
3. “La inexistencia de reglas formales”<sup>181</sup>. Es decir, no existen una serie de reglas para que se presente un conflicto. Los conflictos, por lo general, se presentan de forma diversa, con diferente magnitud y por razones tan diferentes posibles. De esta forma, la gestión del proceso se vuelve un tanto compleja debido a que cada caso es particular y, por lo tanto, la generalización no tiene cabida en la presente investigación. Por ello, resulta pertinente el diseño de un modelo para la gestión del conflicto, considerando los diversos aspectos o variables que se pueden presentar en cada caso.

En síntesis, y de acuerdo a la perspectiva sociológica, el conflicto debe considerar “la existencia de dos o más participantes individuales o colectivos que, al interactuar, muestran conductas internas o externas incompatibles con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro, como consecuencia observable de una incompatibilidad subjetiva de metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas que implican el ejercicio del poder de uno sobre otro en un ambiente de ausencia, libre interpretación o trasgresión de normas”<sup>182</sup>.

Sin embargo, es necesario retomar la perspectiva organizacional para ahondar en el proceso. El conflicto es un proceso que las empresas evitan en la manera de lo

---

<sup>179</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>180</sup> *Ídem*.

<sup>181</sup> *Ídem*.

<sup>182</sup> *Ibidem*, p. 32.

posible no sólo por su definición, sino también por la tradición de la Escuela de la Administración Científica, a través de la cual éste no encuentra lugar explícito debido a que sus representantes se dirigieron a la búsqueda de formas de relación laboral que eliminaran las posibilidades de surgimiento del mismo<sup>183</sup>.

Por su parte, la corriente de las Relaciones Humanas también considera el conflicto como un proceso indeseable. Para esta corriente, el conflicto se genera por factores fuera del sistema, es decir, “en características personales de los individuos o en factores provenientes de sectores distintos a la organización”<sup>184</sup>. El conflicto, pues, no se origina por factores del interior de la organización porque el propósito de esta es propiciar un ambiente amigable para los empleados. “En otras palabras, la Escuela de las Relaciones Humanas, aunque reconoce la posibilidad de surgimiento de relaciones laborales conflictivas, estima que éstas son perniciosas”<sup>185</sup>, y la organización tiene como obligación generar condiciones de bienestar y armonía con el objetivo de evitar la generación de conflictos por factores internos de la misma.

Posteriormente, y como una visión diferente de percibir el conflicto en comparación con las dos corrientes anteriores, la Teoría de Sistemas retoma el concepto desde un punto comunicacional. Para Niklas Luhmann, citado por Rodríguez Mansilla (1996), “el conflicto se produce cuando una determinada comunicación es rechazada y cuando este rechazo es tematizado en la comunicación”<sup>186</sup>. Es decir, el conflicto, desde esta perspectiva, es la “independización operativa de una contradicción por medio de la comunicación”<sup>187</sup> y, por lo tanto, para que se presente tienen que existir dos comunicaciones contradictorias.

No se puede decir que el conflicto es una falla de comunicación, ya que se estarían atribuyendo características positivas y negativas a la comunicación, como si “fuera algo <<bueno>> susceptible de fracasar”<sup>188</sup>. En ese sentido, la comunicación es “el

---

<sup>183</sup> Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). *Op. cit.*

<sup>184</sup> *Ibidem*, p. 139.

<sup>185</sup> *Ídem*.

<sup>186</sup> *Ibidem*, p. 142.

<sup>187</sup> Luhmann, Niklas. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. España, Anthropos. México, Universidad Iberoamericana. Colombia, CEJA Pontificia Universidad Javeriana, p. 350.

<sup>188</sup> *Ídem*.

proceso autopoietico<sup>189</sup> de los sistemas sociales que continúa más allá de todos los episodios cooperativos y antagónicos”<sup>190</sup>, y los conflictos asumen momentáneamente la autopoiesis, es decir, la continuación de la comunicación a través de la utilización del <<no>>. De esta forma, el conflicto sólo existirá cuando las contradicciones sean claramente comunicadas, y no únicamente con sospechas ni observaciones de las mismas. Es decir, la comunicación es el factor determinante para que se pueda hablar de la presencia de un conflicto.

En resumen, el conflicto, retomando tanto el punto de vista sociológico como comunicacional, es un **proceso** que se conforma por una serie de metas, valores, creencias, posiciones, medios, estrategias o tácticas **incompatibles**, así como de **contradicciones** y **rechazos** en la **comunicación**, con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro.

---

<sup>189</sup> Autopoiesis: Capacidad del sistema de producir y reproducir por sí mismo los elementos que lo constituyen, y así define su propia unidad” (Corsi, Giancarlo, et. al. (2006). *GLU: glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México, Universidad Iberoamericana, p. 39).

<sup>190</sup> *Ídem*.

## 4.2. El conflicto organizacional: aspectos fundamentales

Una vez definido el concepto de conflicto, es necesario ubicar a éste en el ámbito organizacional. Una primera definición de conflicto organizacional indica que éste “ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses”<sup>191</sup>.

Otra definición indica que los conflictos organizacionales son “aquellos que surgen de las discrepancias existentes entre los intereses de los miembros del proceso productivo de una determinada organización”<sup>192</sup>. Por su parte, Hage (1980,), citado por Francisco Morales y Santiago Yubero (1999), define conflicto organizacional como “el desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de la organización, los fines o ambos”<sup>193</sup>.

Una última definición de conflicto organizacional indica que “son las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, sólo entre aquéllos o sólo entre éstos, como consecuencia o motivo del nacimiento, modificación o incumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo”<sup>194</sup>.

Por lo tanto, se definirá conflicto organizacional como un **proceso** constituido por un conjunto de **desacuerdos** e **incompatibilidades** de metas, valores, creencias, posiciones, intereses, medios, estrategias o tácticas, en relación a los recursos materiales o simbólicos y fines de una organización y que se presenta entre los miembros del proceso productivo como consecuencia de la modificación o incumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo, a través de **contradicciones** y **rechazos** en la **comunicación**.

Ahora bien, organizacionalmente hablando, el conflicto puede ser visto desde dos perspectivas. Desde el punto de vista tradicional se plantea que el conflicto es malo,

---

<sup>191</sup> Barrera Santos, Russed Yesid. (2004). *Negociación y transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar*. 2ª ed. Guatemala, Editorial Serviprensa, p. 2.

<sup>192</sup> González García, Manuel Jesús. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. España, INNOVA, p. 8.

<sup>193</sup> Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (1999). *Op. cit.* p. 31.

<sup>194</sup> Santos Azuela, Héctor. (1991). Conflictos de trabajo. *Diccionario Jurídico Mexicano*. 4ª ed. México, Porrúa-UNAM, p. 619.



perjudicial o negativo, y es sinónimo de “violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa”<sup>195</sup>. En ese sentido, el conflicto surge por una disfunción en la comunicación, por una falta de apertura y confianza entre los miembros de la organización, por la falla de la alta gerencia o directivos en su responsabilidad para satisfacer o cubrir las necesidades y aspiraciones de sus empleados<sup>196</sup>.

Este punto de vista ofrece un acercamiento al proceso un tanto limitado porque el objetivo es únicamente eliminarlo y evitarlo y, por lo tanto, los esfuerzos se dirigen en las causas y en la corrección de aquellos aspectos que funcionan de forma errónea con el propósito de mejorar el desempeño tanto del grupo como de la organización. Por ello, es común que las empresas hagan uso de este punto de vista, acercándose únicamente a las causas del conflicto e implementando acciones correctivas de forma inmediata para mejorar el desempeño y productividad.

El otro punto de vista es el interaccionista, el cual promueve la existencia de conflictos “sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación”<sup>197</sup>. Por lo tanto, se requiere un nivel mínimo de conflicto para que un grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo<sup>198</sup>.

Sin embargo, cabe destacar que este punto de vista no define al conflicto organizacional como algo completamente bueno o positivo y tampoco enteramente como malo o negativo, sino que existen algunos conflictos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño<sup>199</sup>. El que un conflicto sea positivo o negativo depende del tipo, es decir, de si es funcional o disfuncional.

---

<sup>195</sup> Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Op. cit.* p. 485.

<sup>196</sup> *Ídem.*

<sup>197</sup> *Ibidem*, p. 486.

<sup>198</sup> *Ídem.*

<sup>199</sup> *Ídem.*

#### 4.2.1. Las perspectivas del conflicto organizacional: funcionalidad y disfuncionalidad, resultados positivos y negativos.

El conflicto se caracteriza por ser un proceso dual, pues puede ser tanto algo funcional como disfuncional. Que sea lo uno u lo otro dependerá de los siguientes aspectos:

1. “Las propiedades del propio conflicto.
2. Las propiedades estructurales, dinámicas y relacionales de las partes implicadas.
3. La posible influencia de terceras partes que directa o indirectamente intervengan en el devenir del proceso conflictivo.
4. Factores casuales o fortuitos cuya ocurrencia puede hacer variar drásticamente el rumbo y el ritmo de los acontecimientos”<sup>200</sup>.

En ese sentido, se habla de la funcionalidad de un conflicto cuando este apoya las metas de un grupo de trabajo y mejora su desempeño. Es decir, cuando un conflicto es constructivo. Cuando el conflicto disminuye o perjudica el desempeño del grupo, se dice que es disfuncional y, por lo tanto, destructivo. Sin embargo, es importante mencionar que no existe una clara demarcación entre un conflicto funcional y uno disfuncional, ya que dependerá de diversos factores como, por ejemplo: las condiciones en las que se presenta, el tipo y el nivel.

Sobre el tipo de conflicto, existe una tipología que permite distinguir la funcionalidad o no del mismo: conflicto de tarea, de relación y de proceso. El conflicto de tarea “se relaciona con el contenido y metas de trabajo. El conflicto de proceso tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo”<sup>201</sup>. Mientras que el conflicto de relación se refiere a las relaciones entre los individuos que componen el grupo y la organización.

Ahora bien, “los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre con disfuncionales”<sup>202</sup>, debido a que “las hostilidades y fricción interpersonales

---

<sup>200</sup> Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (1999). *Op. cit.* p. 35.

<sup>201</sup> Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Op. cit.* p. 486.

<sup>202</sup> *Ídem.*

inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales”<sup>203</sup>.

Sin embargo, los conflictos de proceso y de tarea se caracterizan por ser funcionales en un nivel bajo o moderado. Un conflicto de proceso puede ser disfuncional cuando los argumentos sobre quién debería hacer qué se vuelven de mayor intensidad y “generan incertidumbre en los roles de tarea, incrementan el tiempo para terminarla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos superpuestos”<sup>204</sup>. Cuando este tipo de conflictos se presentan en niveles bajos o moderados estimulan el análisis de las ideas que llevan a que los grupos se desempeñen de una mejor manera.

De esta forma, se puede decir que el conflicto organizacional puede ser tanto funcional como disfuncional y, por lo tanto, tener resultados tanto positivos como negativos. Cuando un conflicto es de carácter funcional debe traer consigo, por lo tanto, una serie de resultados positivos como, por ejemplo:

1. “Puede incrementar la **motivación** y el **dinamismo** en el desempeño de cada una de las partes.
2. Puede incrementar la **innovación** a causa de la pluralidad de puntos de vista que se crean.
3. Entre grupos o departamentos tiende a incrementarse la **cohesión** interna y la unificación de objetivos y criterios.
4. Dirige la atención de los directivos hacia **cambios necesarios** para la organización y hace que éstos sean más aceptables.
5. Ayuda a **descubrir** nuevas o mejores formas y estrategias de funcionamiento”<sup>205</sup>.
5. “Sirve para obtener fines concretos además de permitir la **liberación** de tensión que se genera como consecuencia de la interacción”<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> *Ídem*.

<sup>204</sup> *Ídem*.

<sup>205</sup> Porret Gelabert, Miquel. (2014). *Op. cit.* p. 492.

<sup>206</sup> Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (1999). *Op. cit.* p. 36.

6. “Cumple **funciones catárticas** dentro del grupo al eliminar la acumulación de disposiciones hostiles y permitir su expresión conductual”<sup>207</sup>.
7. “Promueve, establece y conserva las líneas de **diferenciación** de unos grupos con otros”<sup>208</sup>.
6. “Desempeña **funciones estabilizadoras** y se convierte en un elemento integrador”<sup>209</sup>.
7. “Contribuye a **definir** la estructura interna del grupo en casos de enfrentamiento con el exterior”<sup>210</sup>.
8. “Mantiene la **estructura** del grupo como una organización en marcha”<sup>211</sup>.
9. “Induce la creación de **asociaciones** y la formación de **coaliciones**”<sup>212</sup>.

Ahora bien, el conflicto también puede ser disfuncional y traer consigo resultados negativos como, por ejemplo:

1. “Producción de **tensión** y **estrés** entre los miembros implicados.
2. **Frustración** y **hostilidad**.
3. Distribución de recursos de forma inadecuada y todo tipo de **disfunciones**.
4. **Reducciones** de coordinación, colaboración, cohesión, comunicación y producción.
5. **Distorsión** u **olvido** de objetivos.
6. Si no se gestiona adecuadamente, pueden surgir situaciones de **agresividad física**”<sup>213</sup>.
7. “Conlleva un alto potencial **desintegrador**”<sup>214</sup>.
8. “Produce **polarización** del pensamiento.
9. Origina **respuestas estereotipadas**.
10. Aumenta la susceptibilidad a producir o esperar **rumores**.
11. Incrementa la **actitud defensiva**.

---

<sup>207</sup> *Ídem*.

<sup>208</sup> *Ibidem*, p. 37.

<sup>209</sup> *Ídem*.

<sup>210</sup> *Ibidem*, p. 38.

<sup>211</sup> *Ídem*.

<sup>212</sup> *Ídem*.

<sup>213</sup> Porret Gelabert, Miquel. (2014). *Op. cit.* p. 492.

<sup>214</sup> Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (1999). *Op. cit.* p. 40.

12. Reduce los **recursos intelectuales** disponibles”<sup>215</sup>.

Los resultados negativos de un conflicto disfuncional deben ser gestionados de forma oportuna debido a que se podría argumentar que las consecuencias de un primer conflicto pueden ser también las causas de un segundo. Es decir, un conflicto erróneamente gestionado puede ser fuente de otro probablemente más grave, y así sucesivamente.

Ante esto, cabría preguntarse cuál es el origen de los conflictos. No se puede dar una única respuesta, ya que el conflicto se origina por múltiples causas, dependiendo del nivel, del tipo y de la misma empresa. Asimismo, al ser un proceso, el conflicto se presenta en diferentes etapas.

#### **4.2.2. Origen y proceso del conflicto organizacional**

Hablar del origen del conflicto implica enlistar una larga serie de causas, tan diversas y diferentes entre sí que muy difícilmente podrían ser descritas en la presente investigación. Sin embargo, se retomarán las principales causas que pueden ayudar a ubicar otras más específicas:

- “La **subjetividad de la percepción**, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo”<sup>216</sup>.
- Las **contradicciones de la comunicación**, ya que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes, sean verbales o no<sup>217</sup>.
- La **desproporción entre las necesidades y los satisfactores**, porque la indebida distribución de recursos tangibles e intangibles de la empresa pueden generar rencor entre los integrantes de la misma<sup>218</sup>.
- “La **información incompleta**, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.

---

<sup>215</sup> *Ibidem*, p. 43.

<sup>216</sup> Fuquen Alvarado, María Elina (2003). *Op. cit.* p. 268.

<sup>217</sup> *Ídem*.

<sup>218</sup> *Ídem*.

- La **interdependencia**, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.
- Las **presiones** que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las **diferencias de carácter**; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos<sup>219</sup>.

Asimismo, se puede decir que existen dos fuentes que originan los conflictos: el interior de la empresa y el exterior de la misma. Al hablar del origen de los conflictos desde el interior de la empresa, se pueden enlistar las siguientes causas:

- “Los **comportamientos** poco éticos, autoritarios, prepotentes, incomprensibles, cambiantes, incoherentes, etc.
- La **clase y tamaño** de la organización. Las organizaciones con una estructura con diversos niveles jerárquicos generan la sensación de lejanía en el personal de base y eso propicia a que no compartan los proyectos de la empresa y aparezcan diferencias de criterios y de intereses<sup>220</sup>.
- El **puesto de trabajo o la actividad**, ya que puede presentarse un clima organizacional no favorable<sup>221</sup>.
- “La **retribución**. No sólo puede ser insuficiente o por debajo de la media del mercado, sino injusto con respecto a otros compañeros de trabajo que realizan la misma actividad. Puede resultar que los criterios para la aplicación de los incentivos sean cambiantes según convivencias o que el pago de los salarios no se puntual.
- La **inseguridad en la continuidad** del trabajo<sup>222</sup>.

---

<sup>219</sup> *Ídem.*

<sup>220</sup> Porret Gelabert, Miquel. (2014). *Op. cit.* p. 496.

<sup>221</sup> *Ídem.*

<sup>222</sup> *Ídem.*

- La **inadecuada comunicación**, la falta o exceso de la misma<sup>223</sup>.
- “La falta de política de **promociones**, puesto que generalmente el personal desea mejorar su estatus”<sup>224</sup>.

Mientras que las causas externas que dan origen a un conflicto organizacional pueden ser:

- Causas **personales, familiares o de salud**, puesto que en ocasiones los empleados se ven en la necesidad de ausentarse del trabajo por tales motivos. Ello genera inconvenientes a los equipos de la empresa, “turnos de relevo, pérdidas de producción, etc., y puede crear tensiones y reacciones de rechazo”<sup>225</sup>.
- El **nivel económico social**. El nivel de desarrollo del país o región donde se encuentre la empresa puede ser diferente al que pertenece la misma<sup>226</sup>.
- **Relaciones poco cordiales** con el entorno y grupos de interés (proveedores, clientes, accionistas, competencia, etc.)
- **Inadecuada gestión de la información** que ingresa al sistema.
- **Poco o nulo conocimiento** del entorno y sus contingencias.

Las causas que originan un conflicto pueden ser diversas y proceder tanto del interior como del exterior de la empresa, por ello el proceso se caracteriza por ser complejo. De esta forma, en la presente investigación se pretende establecer un modelo que ayude a gestionar el conflicto organizacional con base en las particularidades de cada empresa, es decir, que se adecúe a cada caso, ya que es imposible, además de inadecuado, generalizar debido a que el proceso se origina por diversas causas, en diferentes niveles y tipos, puede ser tanto funcional como disfuncional, tener resultados negativos como positivos, y a través de éste se buscan distintos objetivos.

---

<sup>223</sup> *Ídem.*

<sup>224</sup> *Ídem.*

<sup>225</sup> *Ídem.*

<sup>226</sup> *Ídem.*

Asimismo, el conflicto es un proceso complejo porque se conforma por diferentes etapas. En ese sentido, para estudiar el conflicto es indispensable analizar en qué etapa se encuentra para poder determinar de qué manera proceder para su gestión. “El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición, potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados”<sup>227</sup>.

### *Etapa 1: Oposición potencial o incompatibilidad*

Esta etapa se refiere a la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de conflictos. Dichas condiciones no generan forzosamente un conflicto de manera directa y pueden ser condiciones de comunicación, de estructura y variables personales.

1. Comunicación: “representa las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación”<sup>228</sup>. Asimismo, la comunicación representa condiciones que pueden llegar a generar conflictos a través de las diferentes connotaciones que se pueden presentar, modismos e intercambio insuficiente de información.
2. Estructura: se refiere a las variables “tales como el tamaño, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad con las metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos”<sup>229</sup>.
3. Variables personales: “incluyen la personalidad, emociones y valores”<sup>230</sup>.

---

<sup>227</sup> Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Op. cit.* p. 486.

<sup>228</sup> *Ibidem*, p. 487.

<sup>229</sup> *Ibidem*, p. 488.

<sup>230</sup> *Ibidem*, p. 489.



## *Etapa 2: Cognición y personalización*

“Si las condiciones mencionadas en la etapa 1 afectan negativamente [...], entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa”<sup>231</sup>. Esta etapa es de suma relevancia debido a que es aquella en la que tienden a definirse los aspectos del proceso y se presenta la adquisición de sentido debido a que una o más de las partes tienen consciencia de la existencia de las condiciones anteriores y, por lo tanto, experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

## *Etapa 3: Intenciones*

“Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona”<sup>232</sup>.

A continuación, se presentan cinco principales intenciones de manejo del conflicto:

- **Competir:** se presenta cuando una persona busca satisfacer sus propios intereses, sin que importe el efecto sobre las otras partes involucradas.
- **Colaborar:** se presenta cuando hay cooperación y se busca un resultado mutuamente benéfico. En este caso, se intenta resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Se trata de un ganar/ganar.
- **Evitar:** se presenta cuando se reconoce la existencia del conflicto, pero se desea salirse de él o suprimirlo en la medida de lo posible.
- **Acomodarse:** se presenta cuando una de las partes intenta aplacar al oponente, pues está dispuesto a poner los intereses de éste sobre los propios. Es decir, una de las partes cede ante la otra para mantener la relación. Se trata, pues, de un autosacrificio.

---

<sup>231</sup> *Ídem.*

<sup>232</sup> *Ibidem*, p. 490.

- **Comprometerse:** se presente cuando las partes buscan ceder en algo y compartir los resultados. No existe un ganador ni un perdedor, pues existe la voluntad de buscar una solución para obtener una satisfacción a medias<sup>233</sup>.

Cabe destacar que las intenciones en un conflicto no son estáticas, ya que pueden cambiar debido a la “reelaboración de conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte”<sup>234</sup>. Sin embargo, comúnmente los involucrados tienden a actuar con una disposición preferida de intención para manejar el conflicto.

#### *Etapa 4: Comportamiento*

En esta etapa se hacen visibles los conflictos, pues es en ésta donde se incluyen las expresiones, acciones y reacciones visibles o tangibles que hacen las partes del conflicto. En esta etapa es donde claramente se determina la intensidad del proceso.

Sobre la intensidad del conflicto, se pueden distinguir seis tipos:

- 1) **Esfuerzos manifiestos por perjudicar al otro**
- 2) **Agresiones físicas**
- 3) **Amenazas y ultimátum**
- 4) **Agresiones verbales**
- 5) **Cuestionamiento o críticas a los demás**
- 6) **Diferencias o malos entendidos menores**<sup>235</sup>.

En esta escala, el número uno es la intensidad mayor que se presenta en los conflictos, mientras que el número seis representa un conflicto de baja intensidad. Es importante reconocer en qué escala de intensidad se encuentra el conflicto para

---

<sup>233</sup> *Ídem*.

<sup>234</sup> *Ibidem*, p. 491.

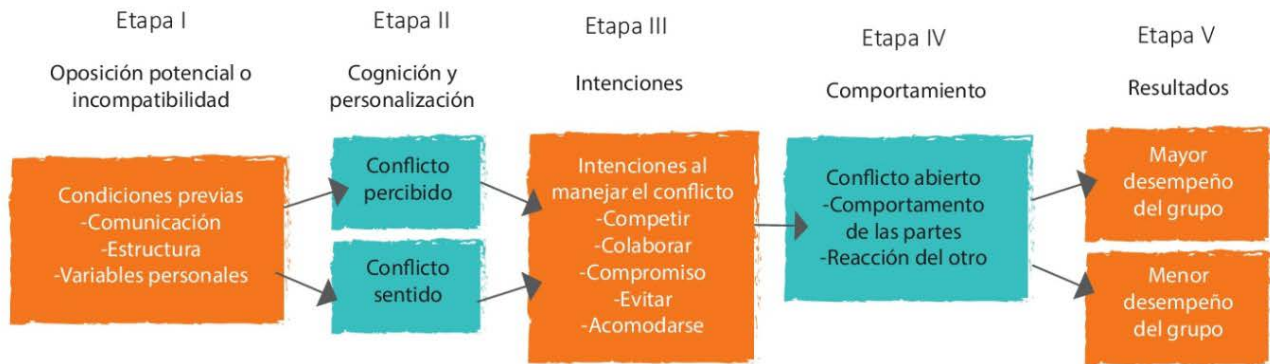
<sup>235</sup> Ascencio Sosa, Rosendo René. (2011). *Comportamiento organizacional*. México, Instituto Tecnológico de Reynosa. Recuperado el 29 de noviembre de 2016, de <https://www.scribd.com/document/312326148/Rene-Ascencio-Comportamiento-Organizacional>

poder determinar las técnicas adecuadas para su gestión y poder llegar a la siguiente etapa con resultados funcionales/positivos.

### Etapa 5: Resultados

Se trata, pues, de los resultados funcionales y disfuncionales, es decir, positivos o negativos, del conflicto. Es en esta etapa donde se hace uso de la negociación.

**Cuadro 4.1.**  
**Etapas del conflicto**



Fuente: Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Pearson, p. 497

Aunado a las etapas del conflicto, también es de suma importancia conocer cuáles son los componentes del proceso para determinar con mayor precisión cómo intervienen cada uno de éstos en las diferentes etapas y definir la gestión del conflicto:

- **Las partes del conflicto.** Es decir, los actores involucrados, ya sean personas, grupos, comunidades o entidades sociales, que de forma directa o indirecta participan en el proceso.

“Estos presentan determinados intereses, expectativas, necesidades o aspiraciones frente al hecho o nudo del conflicto. Para conocer cuáles son las partes principales en

un conflicto, cabe preguntarse: ¿quién tiene interés en la situación? ¿quién será afectado por los cambios en tal situación? Cualquier persona o entidad que se enmarque en alguna de estas categorías puede ser una parte del conflicto. No obstante, dadas las variaciones y el nivel en que se involucren en el conflicto, las partes asumen diversos papeles”<sup>236</sup>.

- a) *Las partes principales*: Son aquellas que “presentan un interés directo en el conflicto y persiguen metas activas para promover sus propios intereses”<sup>237</sup>. Se encuentran presentes en todas las etapas del proceso.
- b) *Las partes secundarias*: Son aquellas que muestran interés en el resultado. Pueden o no percibir que existe un conflicto y, por ende, deciden si asumen un papel activo o son representados en el proceso de toma de decisiones<sup>238</sup>. Se encuentran presentes a partir de la segunda etapa, pero de una forma menos directa que las partes principales.
- c) *Los intermediarios*: “Son aquellos que intervienen para facilitar la resolución del conflicto y mejorar la relación entre las partes. Estos actores pueden ser imparciales y no presentar intereses específicos en un resultado en particular o pueden conservar el estatus de facilitadores”<sup>239</sup>. Se presentan en la última etapa del proceso.

- **El proceso**. Es decir, la dinámica del conflicto, la cual estará determinada por las actitudes, estrategias y acciones que presentan los diferentes actores<sup>240</sup>.
- **Los asuntos**. Es decir, los temas que conciernen a las partes. “La definición de los asuntos es el principal desafío de un profesional, ya que en ocasiones el conflicto está oculto o las partes están muy confundidas para verlo, en

---

<sup>236</sup> Fuquen Alvarado, María Elina. (2003). *Op. cit.* p. 269.

<sup>237</sup> *Ídem.*

<sup>238</sup> *Ídem.*

<sup>239</sup> *Ibidem*, p. 470.

<sup>240</sup> *Ídem.*

algunos casos porque son muy vulnerables. También se puede presentar que las partes no estén de acuerdo con los asuntos que son la legítima fuente del conflicto, puesto que involucran intereses y valores”<sup>241</sup>.

- **Los objetivos.** Es decir, las decisiones y los futuros resultados que se intentan obtener a través del conflicto.

En resumen, tanto causas como etapas y componentes son indispensables para el estudio del conflicto, puesto que son las bases para el establecimiento de los modelos de gestión que se pretenden llevar a cabo en la presente investigación. Sin embargo, también es necesario profundizar en los niveles y tipo de conflicto para tener una visión más amplia al momento de gestionar el proceso.

#### **4.2.3. Niveles y tipos de conflicto organizacional**

Para fines de la presente investigación, el conflicto organizacional se dividirá en tres niveles, partiendo de lo particular a lo general: individual, colectivo o grupal y organizacional. El conflicto en un nivel individual se puede ejemplificar cuando un trabajador entra en conflicto por alguna inconformidad, disgusto o injusticia. Desde un nivel colectivo, el conflicto ocurre cuando se generaliza el malestar o inconformidad en un grupo de empleados. Finalmente, los conflictos organizacionales abarcan a toda la organización en sí, considerando los dos niveles anteriores.

Dentro de estos niveles de conflictos se puede realizar una división más para obtener seis niveles:

##### **1. Individual:**

- a. Intrapersonal (dentro de un individuo)
- b. Interpersonal (entre individuos)

---

<sup>241</sup> *Ídem.*

## 2. Colectivo:

- a. Intragrupal (dentro de un grupo)
- b. Intergrupal (entre grupos)

## 3. Organizacional:

- a. Intraorganizacional (dentro de la misma organización)
- b. Interorganizacional (entre organizaciones)

Sobre el nivel individual, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera como conflicto individual a aquel que “atañe a un solo trabajador o, incluso, a varios trabajadores, pero en su relación individual o en relación con sus contratos individuales de trabajo”<sup>242</sup>.

Por el contrario, el conflicto colectivo afecta a varios empleados. La OIT lo define como “aquel que tiene su origen en una condición de trabajo pactados colectivamente y que puede afectar a uno o varios trabajadores”<sup>243</sup>. En este tipo de conflicto, la tensión debe afectar a un interés colectivo y a un conjunto indiferenciado de empleados.

Una gran diferencia entre el nivel individual y el colectivo se encuentra en la última etapa del proceso, es decir, en los resultados. Los resultados del conflicto colectivo inciden en todos los integrantes del grupo implicado en el proceso. Por el contrario, los resultados del conflicto individual inciden exclusivamente en quienes han sido parte de él.

Por su parte, el conflicto en un nivel organizacional es aquel que se presenta como consecuencia de conflictos individuales o grupales que poseen un impacto no sólo en el individuo o grupo, sino en el sistema organizacional y que afectan directamente

---

<sup>242</sup> Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño*. Italia, Centro Internacional de Formación de la OIT, p. 37.

<sup>243</sup> *Ibidem*, p. 39.

la funcionalidad del mismo. Es decir, involucra a todo el sistema y sus subsistemas, considerando estos últimos como áreas o departamentos.

Una vez definidos y diferenciados los tres niveles de conflictos presentes en las empresas se debe definir los respectivos subniveles: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

- **Conflicto intrapersonal:** Este nivel de conflicto ocurre en el interior de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo. En este conflicto resultan determinantes las tensiones y frustraciones internas. A su vez, el conflicto intrapersonal se puede clasificar en:

1. *Conflicto enfoque-enfoque:* en este caso, “la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo (por ejemplo, una elección entre dos empleos que parecen atractivos por igual)”<sup>244</sup>.

2. *Conflicto evasión-evasión:* en este caso, la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo. Ejemplo: una remuneración baja o tener que viajar constantemente<sup>245</sup>.

3. *Conflicto enfoque-evasión:* en este caso, la persona debe decidir si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos. Ejemplo: aceptar la oferta de un buen empleo pero que éste se encuentre a una larga distancia del hogar<sup>246</sup>.

Si bien, este tipo de conflictos ocurren dentro y fuera de las organizaciones, y en ocasiones depende del individuo mismo, eso no significa que la empresa no deba incidir en la gestión de este tipo de conflictos.

---

<sup>244</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. (2005). *Comportamiento Organizacional*. 12a ed. México, Cengage Learning, p. 227.

<sup>245</sup> *Ídem*.

<sup>246</sup> *Ídem*.

En ese sentido, las empresas deben tomar en cuenta los indicadores de empleados potencialmente violentos para evitar conflictos individuales que puedan desencadenar conflictos colectivos u organizacionales más complejos de gestionar. Algunos indicadores son:

- ✓ Proferir amenazas directas de daño.
- ✓ “Actos de intimidación, acoso, beligerancia, amenazas u otras conductas inadecuadas y agresivas.
- ✓ Numerosos conflictos con sus supervisores y otros empleados, o cambios extremos de conducta.
- ✓ Declaraciones de fascinación con incidentes de violencia en el lugar de trabajo, que indiquen aprobación del uso de la violencia para resolver un problema.
- ✓ Afirmaciones que indiquen desesperación, ya sea por problemas familiares, financieros y otros de carácter personal, hasta el punto de considerar el suicidio”<sup>247</sup>.

Estos indicadores inciden de forma directa o indirecta en el sistema organizacional, por lo que las áreas (subsistemas) a las cuales compete el estudio de estos indicadores deben contemplarlos dentro de sus procesos. En el caso de las empresas, el área de Recursos Humanos, como parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal, debe considerar en la manera de lo posible estos indicadores para poder gestionar posibles conflictos.

Lo anterior se puede analizar a través de la Teoría de Sistemas, en donde el *input* está representado por los individuos que ingresan al sistema, es decir, los candidatos que formarán parte del grupo de colaboradores de la empresa, quienes a su vez pueden llegar a desarrollar conflictos en un nivel intrapersonal. Para poder gestionar de forma adecuada los conflictos de este nivel, la empresa debe tomar medidas al momento de la contratación de empleados (pruebas psicométricas, historial laboral, comparaciones puesto-perfil, etc.) Es decir, debe hacer uso del

---

<sup>247</sup> *Ibidem*, p. 228.



aprendizaje organizacional para conocer el perfil de sus empleados y tener en consideración los posibles indicadores presentes en cada uno de ellos que puedan originar conflictos.

Con esto no se pretende evitar la contratación de personal conflictivo, sino de establecer cuáles indicadores son necesarios para alcanzar determinados objetivos de la empresa y, por ende, definir si existe la necesidad de reclutar candidatos con un perfil con tendencia a generar conflictos que ayuden a cumplir tales objetivos. Para ello, la empresa debe tener en cuenta la información indispensable sobre el personal a contratar para que pueda generar conocimiento y gestionar el conflicto y no que éste se presente de forma inesperada. De ahí que, el aprendizaje organizacional resulte relevante al momento de gestionar los conflictos, ya que este ayuda a que sea la misma empresa la que pueda generar los conflictos para cumplir ciertos fines.

A pesar de que no está completamente en las manos de las empresas el gestionar los conflictos intrapersonales, éstas pueden proveer elementos que ayuden a que el conflicto sea de carácter funcional con resultados positivos, dando a los empleados reconocimientos y oportunidades para apaciguar el conflicto interno.

Por otra parte, los conflictos intrapersonales también podrán depender de la congruencia y compatibilidad de los valores y ética de los individuos con los de la organización. En este caso, la gestión del conflicto está en las manos del propio individuo, ya que muy difícilmente la empresa cambiará sus valores y ética.

- **Conflicto interpersonal:** Este nivel de conflicto “ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas”<sup>248</sup>. Este tipo de conflictos se dan principalmente por motivo de las funciones o la ambigüedad de éstas:

---

<sup>248</sup> *Ídem.*

I. *Conflicto por funciones*: Entendiendo *función* como un grupo de tareas y comportamientos que otros esperan de una persona cuando lleva a cabo un trabajo, y *conjunto funcional* como el grupo de emisores que afectan en forma directa al receptor, involucrando al jefe inmediato del empleado, a otros integrantes del equipo y clientes o consumidores importantes<sup>249</sup>. De esta forma, pueden presentarse cuatro tipos de conflictos de funciones como resultado de mensajes y presiones incompatibles del conjunto funcional, en donde la comunicación resulta un elemento determinante:

- a) *Conflictos de funciones intraemisores*: se presentan “cuando son incompatibles los diferentes mensajes y presiones recibidas de un integrante del conjunto funcional”<sup>250</sup>.
- b) *Conflictos de funciones interemisores*: se presentan “cuando los mensajes y presiones provenientes de un emisor se oponen a mensajes y presiones provenientes de uno o más de los otros emisores”<sup>251</sup>.
- c) *Conflictos interfuncionales*: se presentan “cuando las presiones de la función relacionadas con la pertenencia a un grupo, son incompatibles con las presiones que provienen de la pertenencia a otros grupos”<sup>252</sup>.
- d) *Conflicto per sona-función* se presentan “cuando los requisitos de la función son incompatibles con las actitudes, valores o puntos de vista propios respecto de los comportamientos que son aceptables para el receptor. Normalmente el conflicto intrapersonal suele acompañar este tipo de conflicto de funciones”<sup>253</sup>.

---

<sup>249</sup> *Ídem.*

<sup>250</sup> *Ibidem*, p. 229.

<sup>251</sup> *Ídem.*

<sup>252</sup> *Ídem.*

<sup>253</sup> *Ídem.*

II. *Conflicto por ambigüedad de funciones*: es la incertidumbre o carencia de claridad que rodea las expectativas sobre una función individual. Lo anterior puede causar estrés y desatar conductas posteriores para resolver.

Muchas veces dichos comportamientos se pueden manifestar como: 1) una acción agresiva (robo, violencia, ataque verbal) y comunicación hostil, 2) la renuncia o 3) un acercamiento al emisor o emisores de funciones para buscar una solución conjunta al problema en el mejor de los casos<sup>254</sup>.

En las empresas, los conflictos interpersonales se presentan muy comúnmente en las áreas de ventas y atención a clientes. Lo más común es un cliente insatisfecho que se siente defraudado por un vendedor en particular (sin involucrar a toda el área de ventas). Por ejemplo, si un vendedor de automóviles vende un auto usado sin una garantía de ejecución o garantía y el auto se le descompone al comprador, éste puede volver a enfrentarse con enojo al vendedor y pedir un reembolso. Un ejemplo más es cuando por desconfianza un jefe no permite que un empleado suyo realice ciertas funciones. Esto provoca un conflicto interpersonal, puesto que el empleado ve a su jefe como un obstáculo para realizar plenamente sus funciones.

- **Conflicto intragrupal**: Se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad. Aunque las consecuencias de un excesivo conflicto intragrupal normalmente son negativas, un punto de vista equilibrado del conflicto sugiere que puede ser útil cierto conflicto dentro de los equipos o departamentos. Este equilibrio da origen al *conflicto de apoyo*, el cual permite la creatividad en las organizaciones cuando se aportan ideas diferentes en un grupo de trabajo con una fricción apropiada<sup>255</sup>.

Por ejemplo, cuando un equipo del área de publicidad entra en conflicto porque algunos miembros apoyan la idea de implementar una campaña BTL, mientras

---

<sup>254</sup> *Ídem.*

<sup>255</sup> *Ídem.*

que otros miembros quieren experimentar con una campaña tradicional ATL. En este caso, el conflicto intragrupal puede resultar funcional cuando se incrementa la comunicación, lo cual podría traducirse en una mayor productividad. Además, se podría fomentar la discusión de una variedad de ideas que pueden producir una campaña con mayor impacto y efectividad.

- **Conflicto intergrupalo**: Se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Estos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. “En condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención sólo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etcétera”<sup>256</sup>.

Sin embargo, no todo conflicto intergrupalo es negativo. Un ejemplo de conflicto intergrupalo con resultados funcionales se puede presentar cuando dos grupos en una misma empresa empiezan a competir para ver quienes más eficiente, trabajando los dos para un mismo objetivo sin perderlo de vista, pero con métodos diferentes. Esto afecta de forma positiva la productividad de la organización.

- **Conflicto dentro de una organización (intraorganizacional)**: Se refiere a las discrepancias que se presentan entre las diferentes áreas o departamentos de una organización, ya que cada uno de ellos tiene diferente función y visión. Otro factor es la duplicidad de funciones y compromisos que se asignan a dos o más áreas para que de manera coordinada alcancen un objetivo establecido. El ejemplo más claro de este nivel de conflicto se presenta entre directivos de una organización y su sindicato.

Este nivel de conflicto incluye todos los niveles antes descritos, puesto que ocurren al interior de la organización. Se genera cuando los niveles individual y

---

<sup>256</sup> *Ibidem*, p. 230.

colectivo, con sus respectivos subniveles, no se gestionan de forma adecuada, impactando en el sistema organizacional.

- **Conflicto entre diferentes organizaciones (interorganizacional):** En este nivel influye la gran competitividad que existe actualmente entre las organizaciones. En ocasiones debido a la competencia, se llevan a cabo acciones que llegan al límite de lo ilícito, en el intento de lograr ser los primeros y dejar a sus competidores fuera del mercado.

Un resultado funcional de este nivel de conflicto sería el establecimiento de alianzas estratégicas para disminuir la competitividad y poder fortalecer la industria a la que pertenece la empresa.

Hasta este punto se ha estudiado el conflicto como un proceso que incluye diferentes etapas, diversas causas y niveles con respectivos subniveles. Es un proceso cuya complejidad provoca que las empresas no tengan las herramientas necesarias para gestionarlo. Aunado a esto, el conflicto también puede clasificarse en diferentes tipos, los cuáles están sumamente relacionados con los niveles antes descritos y aumentan su complejidad.

Una primera clasificación se presenta a partir de las características del proceso:

1. **“Visibilidad: conflictos manifiestos o latentes.**
2. **Intensidad: importancia y amplitud.**
3. **Violencia: forma de expresión.**
4. **Frecuencia: esporádicos, escasos, permanentes.**
5. **Tipo: de valores, específicos, formales, de intercambio, de metas, de distribución.**
6. **Respecto a los involucrados.**
7. **Respecto a las causas”<sup>257</sup>.**

---

<sup>257</sup> Rodríguez Mansilla, Darío. (2006). *Op. cit.* p. 155.

Otro tipo de clasificación señala que los conflictos pueden ser:

**a) Conflicto de poder:** Lucha por asegurar poder, influencia y ventaja sobre los recursos.

**b) Conflicto de roles:** Incongruencias y contradicciones entre las expectativas e interpretaciones que ambas partes tienen sobre sus propios roles.

**c) Conflicto de objetivos:** Cuando se persiguen objetivos opuestos o incluso perjudiciales para la otra parte.

**d) Conflicto de información:** Los involucrados se obstaculizan mutuamente el acceso y el flujo de información, descalifican las fuentes de información y niegan la fiabilidad de la información recibida.

**e) Conflicto de valores o cultural:** Se produce cuando hay diferentes interpretaciones de acontecimientos.

**f) Conflicto de distribución:** Sucede cuando personas o grupos aprovechan bienes o servicios escasos de manera no equitativa y causan envidia<sup>258</sup>.

Una última clasificación, según Fuquen Alvarado (2003), es la siguiente:

#### **i. “Conflictos innecesarios:**

- a) De relaciones. Cada una de las partes quiere algo distinto de un mismo objeto.
- b) De información. Cuando sobre un mismo problema se tienen versiones diferentes o la información se percibe de modos distintos.

#### **ii. Conflictos genuinos:**

- a) De intereses.
  - Sustantivos. Sobre las cosas que uno quiere.
  - Sociológicos. Sobre la estima, la satisfacción personal.

---

<sup>258</sup> Grundmann, Gesa y Stahl Joachim. (2000). *Como la sal en la sopa: conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones en desarrollo*. Ecuador, Ediciones ABYA-YALA.

- Procesales. Sobre la forma en que se hacen las cosas.
- b) Estructurales. Corresponden a los conflictos macro<sup>259</sup>.

Por lo tanto, para poder diseñar modelos para la gestión del conflicto como causante del cambio organizacional y viceversa, cambio organizacional como causante del conflicto, se deben considerar los siguientes aspectos pertinentes del CONFLICTO:

- I. Nivel y subniveles**
- II. Causas**
- III. Etapas (incluyendo la visibilidad)**
- IV. Tipos (de poder, de metas, de comunicación, de intereses, etc.)**
- V. Partes involucradas**
- VI. Objetivos**
- VII. Intensidad**
- VIII. Frecuencia**
- IX. Resultados / Efectos**
- X. Perspectiva: funcional o disfuncional**

Estos aspectos deben estudiarse detalladamente y no sólo enfocándose en un par, ya que pueden llegar a ser interdependientes, es decir, las causas del conflicto pueden determinar el nivel, así como la etapa en la que se presente puede determinar las partes involucradas. En sí, estos aspectos forman la dinámica del conflicto y deben contemplarse cada uno de ellos.

---

<sup>259</sup> Fuquen Alvarado, María Elina. (2003). *Op. cit.* p. 271.

### 4.3. Gestión del conflicto organizacional y el aprendizaje organizacional

En diversas ocasiones y como consecuencia de una visión negativa del proceso, el conflicto organizacional suele ser un proceso que se busca solucionar de la forma más rápida posible. Se actúa, pues, de una forma reactiva y defensiva ante éste. De hecho, “la idea de <<resolución de conflictos>> proviene más del campo de las organizaciones, donde es relevante obtener resultados prácticos tan inmediatos como se pueda y tiende a verse el conflicto como un elemento perturbador”<sup>260</sup>.

Sin embargo, el conflicto organizacional no debe evitarse, sino más bien gestionarse. Jamás desaparecerá porque éste es inherente al ser humano y los sistemas organizacionales están compuestos por humanos. Por lo tanto, siempre existirá conflicto, ya sea en etapa latente o manifiesta. Evitarlo es sólo una acción errónea que se ejecuta al no tener los conocimientos necesarios para gestionarlo. Es una forma equívoca de enfrentar las contingencias del entorno.

En la presente investigación, el conflicto no tiene solución, sino una gestión que puede provocar efectos o resultados tanto negativos como positivos para alguna de las partes involucradas y éstos dependerán de los objetivos de la empresa. De esta forma, se entenderá *gestión* como “el conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse [...] de la mejor manera. O también, a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo”<sup>261</sup>.

¿Por qué se habla de gestión y no de solución? Al hablar de una *solución* se tiende a pensar que el conflicto puede desaparecer totalmente y nunca presentarse nuevamente. Es decir, se define al conflicto como un proceso que se presenta repentinamente y que tiene un desenlace favorable para las partes involucradas. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la acción de solucionar se

---

<sup>260</sup> Redorta, Josep. (2011). *Gestión de conflictos: lo que necesita saber*. España, Editorial UOC, p. 23.

<sup>261</sup> *Ibidem*, p. 24.



define como hacer que un problema, una duda, una dificultad o algo que los entrafia dejen de existir.

Los problemas se solucionan, los conflictos no. En la cotidianidad de las organizaciones, especialmente en las empresas, el conflicto es un proceso dinámico. Siempre está presente de una u otra forma, en diferentes etapas, intensidades y niveles. Es un proceso cíclico que no tiene una solución contundente para conseguir estabilidad del sistema organizacional.

En cambio, cuando se habla de gestión se hace referencia a que el proceso estará presente indefinidamente, pero es la empresa quien decide el curso del mismo: controla la intensidad del conflicto, analiza la etapa en la que se encuentra, establece los medios de negociación que involucren a todas las partes, etc. La gestión, pues, es el conjunto de acciones que debe tomar la empresa para que el conflicto no controle las interacciones, procesos y decisiones de ésta, sino al contrario, que sea la empresa la que utilice el conflicto organizacional como medio para alcanzar ciertos objetivos, controlar procesos e interacciones y poder tomar decisiones que permitan la adaptabilidad al entorno, así como planificar las acciones futuras de la organización.

Ahora bien, cabría preguntarse cómo se logra una adecuada gestión del proceso. “La eficacia en la gestión de cualquier conflicto es la capacidad de obtener resultados de acuerdo con lo que se pretende”<sup>262</sup> y también depende de las características del proceso. Asimismo, para lograr una adecuada y eficaz gestión se necesita una oportuna intervención por parte del sistema organizacional.

La intervención para una gestión eficaz del conflicto en las empresas se puede llevar a cabo a través del aprendizaje organizacional. En ese sentido, no basta con que las empresas asimilen información sobre el conflicto, sino que deben convertir dicha información en conocimiento. Se trata del proceso básico de cualquier sistema organizacional: *input-transformación-output*. Por lo tanto, las empresas para poder

---

<sup>262</sup> *Ibidem*, p. 27.

gestionar los conflictos organizacionales deben estar al pendiente de los inputs (entradas) que provocan tal proceso para posteriormente transformarlos en conocimiento, el cual permitirá que las empresas tomen acciones activas y no reactivas ante el conflicto.

Cabe recordar que el aprendizaje organizacional es aquel que es totalmente deseable para la empresa, lo cual se resume en prosperidad, mejora y renovación. Una buena empresa que aprende es aquella que organiza el conocimiento para su difusión y adopción de nuevas ideas. La capacidad de aprendizaje debe ser un acto intencional y no un mero desarrollo inherente de la empresa. Por ello, los sistemas organizacionales deben ser conscientes de los inputs que provocan conflictos organizacionales en una etapa latente y no sólo cuando se han manifestado.

Actualmente, las empresas deben ser capaces de procesar su conocimiento tácito, es decir, aquel que es producto de la experiencia de la misma organización y que es obtenido a través de lo que se ha visto, sentido y escuchado, para posteriormente convertirlo en un conocimiento explícito a través de libros, manuales, procedimientos, modelos, etc. Evidentemente toda empresa ha pasado por uno o varios conflictos, ya sean latentes o manifiestos, por lo cual es de suma importancia poseer un registro de éstos para una debida gestión de próximos casos. El objetivo es tener una memoria organizacional que aporte conocimientos para gestionar los futuros conflictos y poder hacer comparaciones, establecer similitudes y diferencias, etc.

Una empresa no podrá gestionar el conflicto organizacional sin hacer uso del aprendizaje, ya que no tendría las herramientas necesarias, ni la información y mucho menos los conocimientos requeridos para hacer frente al proceso, es decir, para intervenir. Se requiere de la experiencia documentada, que a su vez funcione como fuente de aprendizaje para una adecuada gestión. Además, cabe destacar que el conocimiento no se adquiere de forma inmediata ni instantánea. Para ello se

debe pasar por un proceso: socialización, exteriorización, combinación e interiorización<sup>263</sup>.

En este caso, la socialización consiste en la transmisión o creación de conocimiento a través de modelos mentales, es decir, a través de compartir las experiencias previas. La exteriorización es la difusión de dicho conocimiento a través de la comunicación organizacional. Por ejemplo, la experiencia sobre un conflicto de nivel intergrupual puede ser difundido a través de los canales de comunicación de una organización para que se convierta en un conocimiento de alcance organizacional. Por su parte, la combinación consiste en el intercambio de información para controlar y analizar los datos a fin de revelar tendencias y patrones. Es en este punto en donde las experiencias previas pueden servir como ejemplo para los conflictos actuales y futuros. “Un patrón de conflicto se produce por repetición. Es decir, existen conflictos que incluso con distintos actores y situaciones son repetitivos y por tanto podemos establecer que siguen una regla”<sup>264</sup>, lo cual implica cierta predictibilidad del proceso. Finalmente, la interiorización es la consolidación del conocimiento.

Así como el conflicto es un proceso dinámico y cíclico, lo mismo sucede con el aprendizaje organizacional, pues nunca se dejará de obtener conocimientos. Cada conflicto organizacional presentará semejanzas con casos anteriores, pero también particularidades que harán que la empresa deba aplicar el aprendizaje organizacional.

En resumen, la gestión del conflicto organizacional permite que las empresas sean quienes actúen de forma activa ante el proceso con la ayuda del aprendizaje organizacional. Así, las empresas deciden si es conveniente originar conflictos de cierta intensidad, controlarlos para que permanezcan en una etapa latente, a qué actores involucrar en el proceso, en qué nivel se debe presentar, etc. Es decir, a través del aprendizaje organizacional las empresas son capaces de generar las

---

<sup>263</sup> Nonaka, Ikujiro. (1994). *Op. cit.*

<sup>264</sup> *Ibidem*, p. 32.

condiciones y situaciones para que se presenten conflictos organizacionales y poder gestionarlos adecuadamente, así como tener la capacidad de tomar sus propias decisiones ante las contingencias del entorno.

De esta forma, las empresas deben aprender que los conflictos no tienen soluciones totales, acaso sólo parciales, y que los resultados prácticos no siempre son los más funcionales. Por lo tanto, deben detenerse a transformar la información del conflicto en conocimiento, lo cual puede ser un proceso paulatino, sin resultados prácticos ni rápidos, pero sí mucho más eficientes y valiosos que harán que la organización tenga el control y no que el conflicto controle al sistema.

Los modelos planteados en el presente trabajo retoman el conflicto organizacional como un motor de **cambio**. Su aparición estimula el interés, la curiosidad, la necesidad de comunicarse entre los miembros del sistema organizacional, la cohesión de grupos, etc. Es un proceso a través del cual, con una intervención adecuada, es posible una eficaz gestión para obtener resultados funcionales para la empresa.

## *La gestión del cambio organizacional*

## 5. La gestión del cambio organizacional

*“No hay nada más difícil de llevar entre manos, ni más peligroso de conducir, ni con más incertidumbres sobre éxito, que el dirigir la introducción de un nuevo orden de las cosas”*

Nicolás Maquiavelo

### 5.1. La trascendencia del cambio organizacional en la actualidad

Actualmente, las empresas se enfrentan a entornos sumamente dinámicos y cambiantes. Un claro ejemplo son las modificaciones del entorno respecto a la tecnología, pues las empresas han tenido que cambiar para poco a poco dar lugar a nuevas estructuras y procesos organizacionales que se adapten a las nuevas tecnologías como el *home office*, las oficinas virtuales, la comunicación vía correo electrónico, videoconferencias, etc.

En efecto, se vive en un mundo en el que los cambios son muchos en los diversos contextos: social, económico, político, tecnológico, ambiental, etc. Existe una “variación permanente de productos y servicios que, en muchas ocasiones- por no decir en la mayoría-, transforman los hábitos sociales. La innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos, la internacionalización de los mercados o la entrada de nuevos competidores hacen que, hoy día, las empresas estén en continuo cambio para permanecer en el mercado”<sup>265</sup>.

Ante estas características del entorno, los sistemas organizacionales tienen como obligación- si su objetivo es sobrevivir- dar paso a procesos de cambio organizacional, pues cuando éstos se niegan a cambiar los costos pueden ser bastante altos. De ahí que se deba entender la naturaleza del cambio que se requiere y los probables efectos de distintos enfoques para generar dicho cambio<sup>266</sup>.

---

<sup>265</sup> Quirant Espinosa, Amparo y Ortega Giménez, Alfonso. (2006, octubre-diciembre). “El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio”. *Revista de Empresa*. núm 18. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH017c/626605dd.dir/doc.pdf>, p. 50.

<sup>266</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Thompson. p. 406.

“Como las organizaciones existen en un ambiente en cambio continuo, las organizaciones burocráticas son cada vez más ineficaces. Las organizaciones con jerarquías rígidas, alto grado de especialización funcional, descripciones estrechas y limitadas de puestos, reglas y procedimientos inflexibles, y administración impersonal y autocrática son incapaces de responder en forma adecuada a las demandas de cambio”<sup>267</sup>. Por ello, las organizaciones requieren diseños que sean flexibles y adaptables, así como sistemas de premiación y culturas que permitan una mayor participación en las decisiones, tanto de gerentes y directivos como de empleados<sup>268</sup>. Es decir, se requieren estructuras organizacionales flexibles para que puedan adaptarse a los múltiples cambios del entorno que afectan directa e indirectamente al sistema y tener en cuenta que “el cambio organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible”<sup>269</sup>.

“En la actualidad las organizaciones se interpretan como sistemas dinámicos, abiertos [...] En el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y por sus regularidades internas”<sup>270</sup>. Para los sistemas organizacionales, el cambio debe ser un proceso a través del cual desarrollen la capacidad de adaptarse al entorno y, por lo tanto, poder cumplir sus objetivos, sobrevivir y tener cierta estabilidad. De esta forma, es importante que las empresas tengan los conocimientos necesarios sobre éste para poder gestionarlo, a través de la planificación y con ayuda del aprendizaje organizacional para aquellos casos en que el proceso se presente de forma imprevista.

### **5.1.1. Definición de cambio organizacional**

Hablar sobre la gestión del cambio organizacional implica un análisis detenido, pues se caracteriza por ser complejo debido a los múltiples factores que intervienen. El cambio es “un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial”<sup>271</sup>. Las empresas

---

<sup>267</sup> *Ibidem*, p. 406.

<sup>268</sup> *Ídem*.

<sup>269</sup> Rodríguez Mansilla, Darío. (2006). *Op. cit.* p. 164.

<sup>270</sup> Romero, Joaquín; Campo, Carlos Andrés y Matamoros, Santiago. (2013). *Op. cit.* p. 38.

<sup>271</sup> Quirant Espinosa, Amparo y Ortega Giménez, Alfonso. (2006). *Op. cit.* p. 50.

se encuentran en un proceso continuo de cambio debido a que éstas evolucionan. Nunca se encuentran en la misma etapa pues, al igual que un ser humano, siguen un **ciclo de vida**.

Ahora bien, el cambio organizacional se puede entender como la “capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”<sup>272</sup>. Otra definición indica que “es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”<sup>273</sup>.

Para Chiavenato (2009), el cambio organizacional consiste en “pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura”<sup>274</sup>.

Una última definición, según Davis. K y Newstrom J (2000), citado por Paredes Hernández y Velasco Espitia, refiere que el cambio es la “adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño”<sup>275</sup>. De esta forma, el cambio es el proceso que “permite darle una dinámica distinta a la organización, donde ésta toma un nuevo estado de las cosas diferentes a la anterior monotonía o estática de una organización congelada, el cambio toma la flexibilidad de organizaciones modernas”<sup>276</sup>.

Por otra parte, cabe destacar que “el cambio organizacional está representando por un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento, en una organización, pero no ocurre de manera espontánea. Comienza con la presión de

---

<sup>272</sup> Aguilar, M. y Pereyra, L. Miguel. (2003). *Clima, cultura y cambio organizacional*. Venezuela, Universidad Nacional Abierta. Recuperado el 11 de abril de 2017, de <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura9climacultura.pdf>, p. 16.

<sup>273</sup> *Ídem*.

<sup>274</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México, McGraw Hill, p. 411.

<sup>275</sup> Paredes Hernández, Esperanza y Velasco Espitia, María Eugenia. (s/a). *Gestión del cambio organizacional*. Colombia, Universidad de Pamplona. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://sc6e7230c3bd6e48b.jimcontent.com/download/version/1347075815/module/6344954468/name/Gestion%20del%20Cambio%20Organizacional.pdf>, p. 12.

<sup>276</sup> *Ídem*.



fuerzas exógenas (competencia, gobierno), fuerzas endógenas (desempeño laboral) o por una combinación de ambas”<sup>277</sup>.

Así, los cambios organizacionales, al igual que los conflictos, pueden darse tanto por factores internos como externos. Es decir, sus causas son múltiples y diferentes entre sí. A esto se agrega la complejidad del mundo actual, ya que existe una gran interconexión “de manera tal que todos los fenómenos son recíprocamente interdependientes”<sup>278</sup>. Tanto factores internos y externos estarán interrelacionados y, por lo tanto, se necesita una visión holística del cambio para entender su dinámica y su relación con el conflicto organizacional.

En la presente investigación el cambio organizacional será un proceso conformado por un conjunto de **alteraciones estructurales y de comportamiento** originadas por **fuerzas exógenas y endógenas** del sistema, y a través del cual las empresas demuestran su **capacidad para adaptarse a entornos dinámicos**, implementando nuevas ideas y prácticas con ayuda del **aprendizaje organizacional**.

Con base en esta definición, resulta importante tener en consideración los siguientes puntos del proceso de cambio organizacional:

1. “El personal necesita tiempo para **ajustarse, comprender y comprometerse** con el cambio”<sup>279</sup>, pues de lo contrario se presentará una **resistencia** ante el proceso, la cual puede atentar contra la adaptabilidad del sistema a su entorno.
2. “Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, de tal forma que se perciba no como una amenaza, sino como un **aliado**. Para ello reviste gran importancia la **comunicación en ambos sentidos (feedback)**”<sup>280</sup>. Al igual que sucede con el conflicto organizacional, el cambio suele evitarse y se considera una amenaza para alguna de las partes involucradas. Sin embargo, en la

---

<sup>277</sup> Díaz Barrios, Jazmín. (2005). *Op. cit.* p. 606.

<sup>278</sup> *Ídem*.

<sup>279</sup> Quirant Espinosa, Amparo y Ortega Giménez, Alfonso. (2006). *Op. cit.* p. 50.

<sup>280</sup> *Ídem*.

actualidad, es tarea de las empresas modificar esta percepción que se tiene sobre el proceso para poder adaptarse de forma rápida y eficaz al entorno.

3. Es necesario consultar e **informar** de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, e **involucrar** al personal<sup>281</sup>. En ese sentido, la comunicación organizacional ayuda a que la información y conocimientos relacionados al proceso de cambio se muevan en diferentes flujos (vertical, horizontal, diagonal) y de esta forma evitar, en la manera de lo posible, resistencia ante el mismo.

De esta forma, el cambio organizacional es un proceso del cual se debe tener una adecuada gestión, pues de lo contrario se pone en peligro la sobrevivencia del sistema al no tener la capacidad de adaptarse a su entorno. Algunos ejemplos de cambios organizacionales que se presentan con mayor frecuencia en las empresas son:

- **“Cambiar personal (de cualquier nivel alto, medio o bajo).**
- **Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.**
- **Modificar los horarios de trabajo.**
- **Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.**
- **Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo (tecnología).**
- **Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.**
- **Reducción de personal.**
- **Cambio del domicilio de la empresa.**
- **Creación de nuevas unidades de negocios.**
- **Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.**
- **Adquirir nuevos negocios.**
- **Fusionar empresas<sup>282</sup>.**

---

<sup>281</sup> *Ídem.*

<sup>282</sup> Aguilar, M. y Pereyra, L. Miguel. (2003). *Op. cit.* p. 16.

Estos ejemplos permiten entender que el cambio puede presentarse por múltiples razones, tener diferentes intensidades y conllevar diferentes consecuencias o resultados para cada una de las partes involucradas. De esta forma, el cambio organizacional puede ser tratado desde dos perspectivas:

1. Como un proceso **reactivo**. En este caso, se opta por mantener a la empresa en un curso fijo, gestionando los obstáculos conforme se van presentando, por lo que apenas implica una planificación de las actuaciones, dado que la propia empresa no considera el cambio amenazador para su existencia<sup>283</sup>.
2. Como un proceso **activo**. “En este caso, existen acciones deliberadas para modificar el *statu quo*, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio, tanto en el exterior como en el interior de la organización, y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones”<sup>284</sup>.

La gestión del cambio organizacional, entonces, puede estar orientada a estas dos perspectivas. En la actualidad, las empresas se enfrentan a ambas, puesto que en ocasiones los cambios llegan de una forma imprevista debido a las tantas contingencias del entorno. Resulta imposible que los sistemas organizacionales sean capaces de planificar cada uno de los cambios que se requieren en entornos sumamente dinámicos, sin embargo, tampoco es recomendable que la empresa se encuentre en un estado pasivo esperando a que los cambios se presenten de forma sorpresiva. Las empresas deben gestionar el cambio en cualquiera de las dos perspectivas, analizar los resultados (funcionales y disfuncionales) que se pueden desencadenar y apoyarse en el aprendizaje organizacional.

A diferencia del Desarrollo Organizacional, en el presente trabajo se pretende ubicar el cambio organizacional no sólo como una planificación sino como una gestión, ya que no todo cambio es deseado, pero no por ello significa que no sea necesario. En efecto, no todos los cambios son deseados y, por lo tanto, se planifican o anticipan, pues en muchas ocasiones el entorno es quien demanda y obliga indirecta o

---

<sup>283</sup> Quirant Espinosa, Amparo y Ortega Giménez, Alfonso. (2006). *Op. cit.*

<sup>284</sup> *Ibidem*, p. 51.

directamente a las empresas a cambiar. Por ello, la gestión del proceso implica considerar tanto la perspectiva reactiva como activa.

Sin embargo, y como sucede con el conflicto organizacional, lo recomendable es que las empresas tengan la capacidad de actuar de forma activa para que sean éstas las que tengan el control del proceso y no que éste sea quien decida el rumbo de los sistemas organizacionales. En la medida de lo posible, las empresas necesitan tener los conocimientos suficientes del entorno para poder anticipar los cambios y, en caso de que se presenten de forma reactiva, tener las herramientas para su gestión, evitando que el proceso se desarrolle por sí sólo.

Ante estas perspectivas del cambio, comúnmente la empresa puede reaccionar de las siguientes formas:

1. **“Negar que el cambio está teniendo lugar.**
2. **Ignorar el cambio, en la falsa esperanza de que los problemas desaparezcan por sí solos con el transcurso del tiempo.**
3. **Plantear resistencias al cambio (miedo, incomprensión del cambio, etc.)**
4. **Aceptar el cambio y adaptarse a él, concibiéndolo como una nueva forma de vida.**
5. **Anticiparse al cambio y planificar”<sup>285</sup>.**

Estas reacciones estarán íntimamente relacionadas con el tipo de perspectiva del cambio. Por ejemplo, si el cambio es un proceso reactivo para la empresa es muy probable que ésta reaccione negando el proceso o desarrolle resistencias. Sin embargo, pese a que el cambio puede ser un proceso reactivo, si la empresa encuentra en éste una oportunidad para mejorar su adaptabilidad al entorno, podrá reaccionar aceptando el cambio y, posteriormente, anticiparse a los próximos con ayuda del aprendizaje organizacional.

---

<sup>285</sup> *Ídem.*

### 5.1.2. Tipos de cambio organizacional

Una vez establecida una definición para el cambio organizacional y haber considerado las perspectivas del proceso (activo y reactivo), así como las reacciones del sistema organizacional ante el mismo, es necesario clasificarlos. Una tipología es la siguiente:

- **Cambio evolutivo**: en este caso, “el *statu quo* varía de forma mínima. El cambio es lento y moderado”<sup>286</sup>.

- **Cambio revolucionario**: en este caso, “el *statu quo* varía de forma rápida, abrupta e intensa. Este tipo de cambio transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia”<sup>287</sup>.

- **Cambio sistemático**: en este caso, “el *statu quo* se transforma sin prisa, pero sin pausa, analizando cada paso dado y corrigiendo los errores que van apareciendo. En este tipo de cambio, se disponen los mecanismos que se consideren más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado y no como una amenaza”<sup>288</sup>.

Dependiendo de la situación, el sistema organizacional requerirá alguno de los tipos de cambio mencionados. No se puede asegurar si alguno de éstos es mejor o peor para las empresas, pues todo depende del contexto y de las necesidades del sistema. Por lo tanto, algunas consideraciones sobre los tipos de cambios mencionados son:

1. Cualquier cambio que se da en una parte de la empresa **afecta a ésta en su totalidad**, se perciba o no por sus integrantes.
2. Los cambios **requieren tiempo** y, generalmente, suelen ser **irreversibles**- sobre todo, sus efectos- y resultan necesarios para la consecución de los objetivos planteados para el éxito de la empresa.

---

<sup>286</sup> *Ídem.*

<sup>287</sup> *Ibidem*, p. 52.

<sup>288</sup> *Ídem.*

3. El cambio es algo **situacional** y se deben considerar las **reacciones** de las personas involucradas, las cuales difícilmente se pueden planificar pero sí **gestionar**.
4. El cambio supone una **transición continua** desde las viejas maneras de hacer, pensar, estructurar, etc. hacia los nuevos modelos exigidos por la visión organizacional. El cambio supone, por lo tanto, un **proceso evolutivo**.
5. El cambio es un reto tanto humano como técnico, es una transición tanto **individual como organizacional**<sup>289</sup>.

Por lo tanto, el cambio organizacional “no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión, sino también cultural y comportamental”<sup>290</sup>.

Asimismo, el cambio puede tener diferentes intensidades y afectar de diferente forma a los diversos niveles de la organización. Existen cambios abruptos, es decir, rápidos y con gran intensidad, mientras que también se presentan cambios paulatinos y con menor intensidad pues, al igual que sucede con el conflicto organizacional, el cambio puede presentarse de distintas formas y por ello es necesario hacer uso del aprendizaje organizacional, ya que de esta forma se puede desarrollar una memoria organizacional que ayude como base para encontrar similitudes y diferencias entre diferentes procesos de cambio.

---

<sup>289</sup> *Ídem*.

<sup>290</sup> Paredes Hernández, Esperanza y Velasco Espitia, María Eugenia. (s/a). *Op. cit.* p. 12.

## 5.2. Factores que originan el cambio organizacional

Los cambios organizacionales se originan por múltiples causas, ya sea por factores internos o externos. Al igual que sucede con el conflicto organizacional, para estudiar el cambio es necesario tener en consideración dichos factores que pueden surgir tanto del entorno como del interior del sistema. Esto se resume en tener un conocimiento y control del proceso *input-transformación-output*.

Las fuerzas endógenas que actúan como causantes del cambio organizacional son aquellas que provienen del interior de la empresa y surgen del análisis del comportamiento organizacional. Por su parte, las fuerzas exógenas son aquellas que provienen del exterior de la empresa, creando la necesidad de cambios de orden interno. Es decir, son fuerzas que se producen debido a las múltiples contingencias que ocurren en el entorno organizacional y que a su vez demandan al sistema cambiar.

### 5.2.1. Las fuerzas endógenas como causantes del cambio organizacional

En algunas ocasiones los cambios se originan por presiones y **conflictos** que acaban produciendo una ruptura en el sistema. Por ello, es sumamente importante considerar el conflicto organizacional como una fuerza (puede ser tanto exógeno como endógena, dependiendo del nivel del conflicto) que origina cambios en los sistemas organizacionales y de ahí la pertinencia de generar modelos de gestión de ambos procesos en dos diferentes dinámicas: **conflicto como causante de cambio y cambio como causante de conflicto**.

Algunos ejemplos de fuerzas endógenas que producen cambios organizacionales son: adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, variación de los objetivos de la empresa, de las políticas administrativas, de las actitudes de los empleados, etc.

Si se analizan a detalle cada uno de estos ejemplos, se puede dar cuenta de que estas fuerzas endógenas se encuentran interrelacionadas (unas más que otras) con

las fuerzas exógenas, es decir, aquellas que se originan en el entorno. Por lo tanto, el estudio de estas fuerzas resulta un tanto complejo. Por ejemplo: el cambio de los objetivos de la empresa es un cambio interno que sin duda afecta a todos los niveles de la organización. Este cambio puede ser una renovación total de los objetivos o solamente la adecuación de un par. Sin embargo, cabe destacar que este cambio puede surgir como una necesidad que demanda el entorno. Es decir, la empresa decide cambiar los objetivos para adecuarse a su entorno, el cual probablemente está demandando dicho cambio debido a fuerzas económicas y cambios en el mercado mundial, o por fuerzas socioculturales debido a la modificación de los hábitos de consumo de los clientes de la empresa. Por lo tanto, para la gestión del cambio organizacional es fundamental relacionar fuerzas endógenas y exógenas, pues de esta forma se tendrá un panorama más claro del origen del proceso.

Por otra parte, cabe mencionar que los cambios organizacionales pueden ocurrir “en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones (política, de funcionamiento interno, de relaciones exteriores, etc.)”<sup>291</sup>. “El cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional”<sup>292</sup>:

1. **La infraestructura.** Se refiere al “rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio”<sup>293</sup>, así como los cambios de domicilio de oficinas y plantas.

2. **La estructura formal de la organización.** Se refiere a las “transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa”<sup>294</sup>.

---

<sup>291</sup> Acosta, Carlos. (2002). “Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional”. *Revista Colombiana de Psicología*. núm. 11. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>, p. 10.

<sup>292</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>293</sup> *Ídem*.

<sup>294</sup> *Ídem*.



3. **La tecnología.** Se refiere a la “reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad”<sup>295</sup>.

4. **Los procesos.** Se refiere a las modificaciones en el “conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización”<sup>296</sup>.

5. **Los productos y servicios.** Se refiere a la “variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos, o de dispensar los servicios”<sup>297</sup>.

6. **La cultura organizacional.** Se refiere a los cambios “en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión”<sup>298</sup>.

7. **El comportamiento humano.** Se refiere a los cambios de actuación de las personas.

Con base en estos puntos, se puede entender que los cambios al tener diversos factores (tanto internos como externos) que provocan su origen, pueden presentarse en diferentes elementos que conforman al sistema organizacional. Por ello, su estudio se caracteriza por ser complejo.

### **5.2.2. Las fuerzas exógenas como causantes del cambio organizacional**

El cambio organizacional es un proceso complejo de estudiar puesto que sus causas se encuentran en múltiples factores y dimensiones. Las fuerzas exógenas, es decir, los componentes del entorno influyen en gran medida a originar cambios organizacionales. Estos componentes del entorno se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Fuerzas socioculturales.** Las empresas se enfrentan a cambios demográficos (por ejemplo, el acceso de las mujeres al campo laboral), la inmigración (lo

---

<sup>295</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>296</sup> *Ibidem*, p. 13.

<sup>297</sup> *Ídem*.

<sup>298</sup> *Ídem*.

cual ocasiona una diversidad cultural dentro de las organizaciones y, por lo tanto, la necesidad de adoptar medidas no discriminatorias, etc.), las generaciones (actualmente, el cambio de generación de la fuerza de trabajo ha demandado modificaciones en los flujos de comunicación, pues las necesidades de la generación Millennial son diferentes a las de la generación X), etc.

- **Fuerzas tecnológicas.** Es una de las fuerzas del entorno que ha provocado los cambios más visibles en las organizaciones. “Apenas en el tiempo que le toma a una organización adaptarse a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicas”<sup>299</sup>. En la actualidad, la tecnología ha ocasionado diversos cambios en las empresas, los cuales a su vez han provocado nuevas formas de hacer negocios, como por ejemplo el *e-commerce*. Los cambios en la tecnología han provocado que:
  - Cambie casi todo lo que se refiere a una compañía: su estructura, sus productos, sus mercados y sus procesos.
  - Incremente el valor de los activos invisibles, como el conocimiento, competencias y capacitación.
  - Se democratice una compañía, porque los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa.
  - Incremente la flexibilidad del trabajo al permitir que más gente trabaje en casa o en horarios que le acomoden.
  - Las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen las 24 horas alrededor del mundo<sup>300</sup>.
- **Fuerzas económicas.** Esta fuerza ha provocado que las empresas se trasladen a mercados en donde se pueden obtener recursos a un bajo costo, exenciones fiscales, bajas tasas de interés, etc. Esto a su vez se relaciona con un cambio en la fuerza de trabajo, ya que la empresa debe adaptarse a nuevos entornos en donde los recursos humanos poseen una cultura, hábitos

---

<sup>299</sup> Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Op. cit.* p. 620.

<sup>300</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Op. cit.*

y costumbres diferentes. Esta fuerza se relaciona directamente con la internacionalización de los mercados. “Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, pero para competir con eficacia en ellos, las empresas frecuentemente deben transformar su cultura, estructura y operaciones”<sup>301</sup>.

- **Fuerzas políticas-jurídicas.** Esta fuerza se refiere a los cambios en la forma de estructurar legalmente las organizaciones, en especial las empresas. Por ejemplo, las nuevas formas de contratación del personal a través de la subcontratación, cambios en las legislaciones que impactan directamente los servicios de una empresa, etc.

Estas fuerzas se encierran en lo que comúnmente se conoce como *macroentorno*. Dichas fuerzas están interrelacionadas unas con otras, así como con las fuerzas endógenas. De esta forma, el cambio organizacional se caracteriza por ser un proceso dinámico, en donde el origen de un cambio se puede encontrar en fuerzas exógenas y posteriormente desencadenar otro cambio con un origen en fuerzas endógenas.

Ahora bien, para entender de manera más precisa el origen del cambio organizacional, es necesario retomar las etapas en las que se presenta a través del modelo de Kurt Lewin, ya que así se comprenderá cómo evoluciona, partiendo de las causas descritas anteriormente.

---

<sup>301</sup> *ibídem*, p. 407.

### 5.3. Modelo del cambio organizacional de Kurt Lewin

El cambio organizacional al ser un proceso posee etapas, las cuales ayudan a estudiarlo de manera más precisa debido a que permiten observar la evolución del mismo y sus diferentes variables con mayor detenimiento.

“Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar tres etapas: descongelar el *statu quo*, el movimiento hacia el estado final deseado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente”<sup>302</sup>.

De manera más concisa sobre las etapas del modelo planteado por Lewin:

1. **Descongelamiento del statu quo:** en esta etapa, “para disolver el estado de equilibrio, es decir, el *statu quo*, se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas restrictivas en el *statu quo*”<sup>303</sup>. Esta primera etapa “es la clave del cambio. Implica reducir las fuerzas que impiden el movimiento en la organización, es decir, eliminar las causas de resistencia al cambio, facilitar e impulsar el cambio”<sup>304</sup>.
2. **Movimiento hacia el nuevo estado:** esta etapa ocurre con la incorporación de los cambios planificados por la empresa. “Se produce en ámbitos como la estructura, las actitudes, los valores y los comportamientos. Tras la discusión entre los miembros de la organización, se produce la implantación de nuevos planes de acción”<sup>305</sup>.
3. **Recongelamiento de los cambios logrados:** en esta etapa, “para fortalecer el nuevo estado, es decir, hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el *statu quo* y se reducen las fuerzas innovadoras”<sup>306</sup>. Es decir, “la organización tras

---

<sup>302</sup> *Ibidem*, p. 584.

<sup>303</sup> Acosta, Carlos. (2002). *Op. cit.* p. 17.

<sup>304</sup> Montañó Rey, Angie Paola y Torres Reyes, Germán Alonso. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamiento de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Tesis de Maestría. Universidad del Rosario. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>, p. 73.

<sup>305</sup> *Ídem*.

<sup>306</sup> Acosta, Carlos. (2002). *Op. cit.* p. 17.

someterse al cambio, debe consolidar la nueva estructura, así como sus comportamientos y valores”<sup>307</sup>.

**Cuadro 5.1.**  
**Etapas del Cambio**



Fuente: Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Thompson. p. 584.

Para ampliar el modelo propuesto por Kurt Lewin, Gordon (1997), citado por Acosta (2002), propone usar una técnica analítica conocida como análisis del campo de fuerza, la cual contempla el cambio como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contrarias<sup>308</sup>. Según la propuesta de Gordon,

“una organización o sus subsistemas conservarán el *statu quo* cuando la suma de las fuerzas que se oponen sea igual a cero y cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, el sistema se moverá en el sentido de las fuerzas mayores. Si las fuerzas que impulsan el cambio son más fuertes entonces habrá cambio. Así que para producir el cambio en la dirección que haya definido el plan de acción se tendrá que reducir las fuerzas que lo están obstaculizando y estimular aquellas que lo puedan facilitar”<sup>309</sup>.

<sup>307</sup> Montañó Rey, Angie Paola y Torres Reyes, Germán Alonso. *Op. cit.*, p. 73.

<sup>308</sup> Acosta, Carlos. (2002). *Op. cit.*

<sup>309</sup> *Ibidem*, p. 17.

Ahora bien, es necesario identificar cuáles son estas fuerzas, tanto impulsoras como restrictivas, para comprender de mejor manera las propuestas de Lewin y Gordon. Las fuerzas impulsoras son aquellas

“personas que aceptan <<las razones>> por las cuales la organización debe cambiar. Tal aceptación genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera saludable para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo positivo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en favor del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarlo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia”<sup>310</sup>.

Por su parte, las fuerzas obstaculizadoras son aquellas “personas que rechazan <<las razones>> por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en contra del cambio”<sup>311</sup>.

Con base en las propuestas de Lewin y Gordon, se puede afirmar que el cambio comienza, en la mayoría de los casos, cuando las directivas adoptan la actitud de cambiar, pues son éstas las fuerzas impulsoras. Si las directivas fueran las fuerzas restrictivas, muy difícilmente se daría paso al cambio organizacional. Por ello, para la gestión de este proceso es sumamente relevante tener en cuenta a las directivas de las empresas. Son ellas las que tienen la decisión de romper con el *statu quo* de manera satisfactoria y poseen las herramientas necesarias para disminuir las fuerzas restrictivas que puedan llegar a presentarse en los niveles inferiores. Sin embargo, también es posible que el cambio surja desde los niveles inferiores de la empresa siempre y cuando funcionen como fuerzas impulsoras con una gran intensidad para poder contrarrestar satisfactoriamente a las fuerzas restrictivas representadas por las directivas o gerencias.

De esta forma, para la gestión del cambio es importante identificar y establecer cuáles son las fuentes impulsoras y restrictivas y así entender de dónde viene el

---

<sup>310</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>311</sup> *Ídem*.

descongelamiento del proceso y, a su vez, analizar las causas del cambio. Asimismo, a través de la determinación de las fuerzas es posible analizar no sólo los cambios planificados, sino también aquellos que surgen como consecuencia de las contingencias del entorno y que no han sido previstos por el sistema organizacional.

Existen diversos modelos que ayudan a la gestión del cambio a través de la planificación, es decir, desde la visión del Desarrollo Organizacional, sin embargo, en el presente trabajo se afirma que el cambio no forzosamente se debe planificar. La planificación es una acción ideal de la empresa ante el cambio, pero ello no significa que sea posible que cada cambio que se presente sea planificado por el sistema organizacional. Es decir, la gestión del proceso no siempre será un acto activo de la empresa, ya que en algunas ocasiones se presentará de forma imprevista para el sistema y, por lo tanto, se hablará de un proceso reactivo. Por ello, los planteamientos de Lewin y Gordon funcionan como base para los modelos que se pretenden establecer en la presente investigación, ya que no necesariamente hablan de un cambio planificado.

#### **5.4. Los obstáculos en la gestión del cambio organizacional: la resistencia**

A través del modelo de Kurt Lewin se establece como punto de partida del cambio el encuentro entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Son las fuerzas restrictivas las que representan el mayor obstáculo para que se pueda gestionar adecuadamente el proceso, pues son éstas las que originan que se presente una *resistencia*. Es decir, la resistencia son aquellas fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales y que, a su vez, pueden generar un conflicto organizacional.

A partir de la propuesta de Gordon, “hay que tener en cuenta que la resistencia puede producirse por factores como:

- 1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.**
- 2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.**
- 3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.**
- 4. La generación de actitudes de enemistad como de <<ellos vs. nosotros>>.**
- 5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.**
- 6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.**
- 7. La estimulación del temor a lo desconocido”<sup>312</sup>.**

Cabe destacar que la resistencia es un obstáculo para el cambio, pero ello no significa que sea un aspecto totalmente negativo para la gestión del proceso. La resistencia “permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio. Si no existiera se caería en lo que Robbins (1999) denomina la aleatoriedad caótica, o aceptación permanente de cualquier propuesta de cambio que vaya surgiendo, sin el beneficio de la duda sobre su utilidad”<sup>313</sup>.

---

<sup>312</sup> *Ídem.*

<sup>313</sup> *Ídem.*



La resistencia puede ser de dos tipos, según su forma de expresión:

- 1) **Tipo A:** en este caso, la resistencia es abierta e inmediata. Ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas.
- 2) **Tipo B:** en este caso es implícita y diferida. Es una “reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia”<sup>314</sup>.

La resistencia tipo A (abierta) “se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje”<sup>315</sup>. La resistencia tipo B (encubierta)

“se expresa mediante demoras y ausentismos mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas de cambio) y finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones”<sup>316</sup>.

Ahora bien, la resistencia puede presentarse en dos niveles:

- a) En un nivel individual, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección a los intereses personales. En este nivel de la resistencia, es común que las causas del proceso se presenten por los siguientes motivos:
  - **Percepciones:** en este caso, “las personas pueden resistirse a los posibles impactos del cambio sobre su respectiva vida si: 1) leen o escuchan sólo las cosas con las que están de acuerdo, 2) olvidan a su conveniencia cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vista y 3) malentienden aquella comunicación que, si se

---

<sup>314</sup> *Ídem.*

<sup>315</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Op. cit.* p. 415.

<sup>316</sup> *Ídem.*

entiende de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores”<sup>317</sup>.

- **Personalidad:** “algunos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo contra el cambio”<sup>318</sup>. Por ejemplo, una persona introvertida podrá verse influida por la decisión de su equipo de trabajo. Si éste se resiste al cambio, el individuo muy probablemente también lo hará.
- **Hábitos:** “un hábito llega a ser una fuente de comodidad y seguridad y satisfacción para la gente, porque le permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que las personas perciben ventajas de cambiar su conducta”<sup>319</sup>.
- **Amenazas al poder e influencia:** El control de información o recursos, por ejemplo, es una fuente de poder en las organizaciones. “Una vez que se establece una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducirán su capacidad para influir en otros”<sup>320</sup>.
- **Temor a lo desconocido:** la incertidumbre de ciertas situaciones provoca que las personas presenten cierta resistencia ante situaciones nuevas y, por lo tanto, desconocidas.
- **Razones económicas:** El dinero es un factor determinante en “el razonamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos”<sup>321</sup>

---

<sup>317</sup> *Ibidem*, p. 416.

<sup>318</sup> *Ídem*.

<sup>319</sup> *Ibidem*, p. 417.

<sup>320</sup> *Ídem*.

<sup>321</sup> *Ídem*.

b) En un nivel organizacional, tiene que ver con:

1. “La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.
3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no formales de los grupos.
4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados”<sup>322</sup>.

En este nivel se pueden presentar las siguientes fuentes que originan la resistencia:

- **Diseño de la organización:** “el uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran sólo a ciertos canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades”<sup>323</sup>, por lo tanto, cuando se presenta un cambio es común que en este tipo de estructuras se presente una resistencia considerable, ya que se tiende a eliminar la idea nueva que amenaza el *statu quo*. “Cuanto más mecánica sea la organización, mayor será el número de niveles que debe cruzar una idea”<sup>324</sup>. Por ello, se diseñan organizaciones con estructuras más adaptables y flexibles, pues de esta forma se puede llegar a reducir la resistencia al cambio.
- **Cultura organizacional:** “las culturas no son fáciles de modificar y se pueden convertir en una fuente principal de resistencia al cambio necesario”<sup>325</sup>. Es por esta razón que las empresas deben fomentar una cultura a favor del cambio, pues éste es la base de todo sistema

---

<sup>322</sup> Acosta, Carlos. (2002). *Op. cit.* p. 18.

<sup>323</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Op. cit.* p. 419.

<sup>324</sup> *Ídem.*

<sup>325</sup> *Ídem.*

organizacional en la actualidad. Aquel sistema que no cambia está destinado a fracasar. Por ello, las empresas deben promover el cambio y arraigarlo en la cultura organizacional.

- **Limitaciones de recursos:** “el cambio exige capital, tiempo y gente muy capacitada. En cualquier momento, directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podrían o debieran hacer, pero tal vez hayan tenido que diferir o abandonar algunos de los cambios a causa de las limitaciones de recursos”<sup>326</sup>. En este caso, la resistencia se presenta de forma indirecta, ya que no es el sistema en sí el que se resiste, sino que se ve forzado a esperar las condiciones económicas y materiales adecuadas para poder llevar a cabo el cambio.
- **Acuerdos interorganizacionales:** “acuerdos entre organizaciones suelen imponerles obligaciones que pueden limitar sus acciones”<sup>327</sup>. En este caso, al igual que las limitaciones de recursos, la resistencia se presenta de forma indirecta, pues son terceros lo que impiden que se lleve a cabo el cambio y no el propio sistema.
- **Enfoque limitado del cambio:** debido a que las empresas están formadas por diversos sistemas interdependientes, los cambios en los subsistemas suelen ser anulados por el sistema mayor o más grande.

De esta forma, la resistencia al cambio puede ser tanto un obstáculo como una vía para aplicar el aprendizaje organizacional a favor del cambio organizacional. A través de una adecuada gestión del proceso, la resistencia puede conducir a una negociación con resultados *ganar-ganar* para las partes involucradas.

Si bien, la resistencia puede ser un obstáculo que conlleve a conflictos organizacionales, es necesario hacer uso de la negociación y del aprendizaje organizacional para determinar si es necesario apaciguar la resistencia o, por el

---

<sup>326</sup> Luna González, Alfredo. (2015). *Proceso Administrativo*. 2ª ed. México, Instituto Politécnico Nacional, p. 150.

<sup>327</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Op. cit.* p. 420.

contrario, es necesario incentivar la resistencia para originar un conflicto que desencadene en resultados funcionales para el sistema organizacional.

En resumen, la resistencia juega un papel fundamental en la dinámica del cambio organizacional, pues a través de ésta se puede establecer una relación directa del proceso con el conflicto organizacional. Pues tanto cambio y conflicto están íntimamente conectados y, por lo tanto, se pueden determinar las siguientes dinámicas: **conflicto como causante de cambio organizacional y cambio como causante de conflicto organizacional a través de la resistencia al cambio.**

#### **5.4.1 La gestión de la resistencia al cambio organizacional**

Para dar inicio al proceso de cambio, las empresas deben emprender al menos una de las siguientes tres acciones para modificar el equilibrio de las fuerzas vigentes y de esta forma poder gestionar la resistencia:

- **“Incrementar la fuerza de la presión en favor del cambio”<sup>328</sup>. Es decir, incrementar las fuerzas impulsoras.**
- **“Reducir la intensidad de las fuerzas que se resisten o eliminarlas totalmente de la situación”<sup>329</sup>. Es decir, gestionar las fuerzas restrictivas.**
- **“Cambiar la dirección de una fuerza, por ejemplo, transformando una resistencia en una presión que favorezca el cambio”<sup>330</sup>.**

Al llevar a cabo una o más de las acciones anteriores, se gestiona tanto el cambio como la resistencia a través de lo que se conoce como un análisis de campos de fuerzas con base en el modelo planteado por Kurt Lewin.

---

<sup>328</sup> *Ibidem*, p. 421.

<sup>329</sup> *Ídem*.

<sup>330</sup> *Ídem*.

**Cuadro 5.2.**  
**Fuerzas del cambio**



Fuente: Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Thompson, p. 421.

Cabe destacar que, “la resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio”<sup>331</sup>.

Para gestionar adecuadamente la resistencia, se puede hacer uso de las estrategias planteadas por John Kotter:

1. **Comunicación y educación:** “la resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos. Si la fuente de la resistencia es la falta de comunicación o la información precaria, deberán aclararse todas las dudas para acabar con la resistencia”<sup>332</sup>. De esta forma, la comunicación es un factor importante para gestionar la resistencia al cambio, pues a través de ella se difunden el conocimiento e información necesarios en todos los niveles del sistema

<sup>331</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009). *Op. cit.* p. 425.

<sup>332</sup> *Ídem.*

organizacional, así como subsistemas, para concientizar sobre el proceso de cambio pues, tanto el nivel gerencial o directivo como los niveles inferiores del sistema, deben estar en sintonía y poseer la misma información y conocimientos respecto al proceso.

2. **Participación e involucramiento:** “las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que éste ocurra. Una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones”<sup>333</sup>. Hacer partícipes a las fuerzas restrictivas en el proceso de cambio beneficia al sistema organizacional, ya que se puede abrir un debate respecto al proceso. Es una forma de neutralizar la resistencia. Al participar e involucrar a las fuerzas restrictivas, se abre paso a la negociación para que el cambio sea un *ganar-ganar*. Asimismo, con esta estrategia se vencen los hábitos de empresas con estructuras rígidas en donde las decisiones se toman desde los niveles superiores, sin tomar en cuenta los intereses, preocupaciones o ideas de los demás niveles. Es una forma de democratizar el proceso de cambio. “No obstante, si el cambio es urgente, involucrar a fondo a todas las personas puede demorarlo”<sup>334</sup>. Por lo tanto, la participación e involucramiento dependerán de la urgencia de llevar a cabo el proceso.
3. **Facilidades y apoyo:** “la resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación”<sup>335</sup>. Sin embargo, esta estrategia, al igual que la participación e involucramiento, no es funcional cuando el cambio que se requiere es urgente.
4. **Negociación y acuerdo:** “la organización ofrece a los resistentes, activos o potenciales, ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de

---

<sup>333</sup> *Ibidem*, p. 427.

<sup>334</sup> *Ibidem*, p. 428.

<sup>335</sup> *Ídem*.

resistencia es significativo”<sup>336</sup>. Esta estrategia es funcional cuando las fuerzas restrictivas son poderosas, sin embargo, puede tener un alto costo para el sistema organizacional cuando no se llega a un acuerdo *ganar-ganar*.

5. **Cooptación y manipulación:** la empresa busca influir en las personas, utilizando información en forma selectiva. “Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios”<sup>337</sup>. Por su parte, la cooptación es una forma de manipulación, pero con participación de la fuerza restrictiva. Se trata, pues, de ofrecer papeles clave para que acepten de una u otra forma el proceso de cambio. Esta estrategia “suele ser menos onerosa que la negociación y más rápida que la participación. No obstante, sus desventajas son enormes. Si las personas sienten que han sido inducidas o manipuladas, o que están siendo engañadas, pueden reaccionar de manera negativa y reforzar su resistencia”<sup>338</sup>. Para hacer uso de esta estrategia es necesario tener un amplio conocimiento de las fuerzas para poder medir el poder de influir o de ser influidos. Una estrategia más neutral es el uso de la persuasión, pues en este caso no se pretende engañar, sino orientar hacia la aceptación del cambio por medio de discursos bien estructurados.
6. **Coacción:** esta estrategia se vale de “amenazas explícitas o implícitas (como la posibilidad de perder el puesto o un ascenso), los despidos y las transferencias de personal. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción. Es muy arriesgado usarla, porque las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar. Sus ventajas y desventajas son semejantes a las de la manipulación y la cooptación”<sup>339</sup>.

---

<sup>336</sup> *Ídem*.

<sup>337</sup> *Ídem*.

<sup>338</sup> *Ídem*.

<sup>339</sup> *Ibidem*, p. 429.



En resumen, para una gestión adecuada del proceso de cambio, así como de la resistencia en caso de que se presente, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- i. **Perspectiva del proceso: activo o reactivo**
- ii. **Tipo de cambio: evolutivo, revolucionario o sistemático**
- iii. **Respuesta del sistema**
- iv. **Velocidad**
- v. **Intensidad**
- vi. **Causas: fuerzas endógenas y exógenas**
- vii. **Fase en la que se encuentra el proceso con base en el modelo de Kurt Lewin**
- viii. **Fuerzas restrictivas e impulsoras**
- ix. **Tipo de resistencia**
- x. **Nivel de la resistencia**
- xi. **Estrategias para gestionar la resistencia**

*Las dinámicas del cambio y el conflicto en  
las empresas a través de la comunicación  
organizacional*

## 6. Las dinámicas del cambio y el conflicto en las empresas a través de la comunicación organizacional

*“Una visión de una idea sin la capacidad de ejecución es únicamente una alucinación”.*  
STEVE CASE de AOL.

### 6.1. El modelo y el diagnóstico organizacional

#### 6.1.1. Definición de modelo

El objetivo principal de la presente investigación es la creación de instrumentos que permitan a las empresas mayor adaptabilidad a su entorno. Dichas herramientas son modelos de gestión de los procesos del cambio y el conflicto organizacional a través de dos dinámicas:

1. Conflicto como causante de cambio organizacional
2. Cambio como causante de conflicto organizacional

Para la construcción de tales modelos es necesario, en primera instancia, definir qué es un modelo. El término *modelo*, desde una perspectiva científica y para fines de esta investigación, se refiere a una representación que puede ser abstracta o concreta. “El modelo se puede considerar como una especie de descripción o representación de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros), que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría”<sup>340</sup>. En este caso, las teorías que forman la base de los modelos son: Teoría General de Sistemas y la Teoría de Contingencias.

El modelo considerado como una representación “es una construcción racional de un campo de estudio concreto, y suele presentarse en diferentes grados de abstracción. En consecuencia, se trata de: (a) una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o el sistema; y (b) una aproximación esquematizada de este campo de estudio; es decir, no intenta representar la realidad como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativos, pues la

---

<sup>340</sup> Carvajal Villaplana, Álvaro. (2002). “Teorías y modelos: formas de representación de la realidad”. *Comunicación*. vol. 12, núm. 001, p. 08.

realidad es difícil de aprehenderla de forma cabal, a veces hay aspectos que no se han tomado en cuenta y que podrían modificar el modelo”<sup>341</sup>.

En efecto, los modelos diseñados en este trabajo son una aproximación de la realidad, toman en cuenta las variables más importantes del conflicto y el cambio organizacional, tratan de esquematizar las dos diferentes dinámicas en las que se presentan ambos procesos y tienen como objetivo **apoyar en la gestión de tales procesos y sus respectivas dinámicas, así como adecuarse a las particularidades de las empresas:** tamaño, estructura, entorno, etc.

Uno de los aspectos más importantes de los modelos diseñados consiste en la adecuación de los mismos a las características de las empresas. Sería un error el establecimiento de modelos que consideren a las empresas por igual, pues pese a que tienen rasgos en común unas con otras, también existen grandes diferencias entre ellas, ya sea por el tamaño, los servicios o productos que ofrecen, su entorno, sus clientes, procesos, estructuras, etc. Ninguna empresa es igual a otra. Por lo tanto, el diseño de modelos que consideren a éstas por igual no permitiría abordar el conflicto ni el cambio adecuadamente. Se llegaría a generalidades que muy probablemente no podrían aportar lo necesario para la correcta gestión de dichos procesos.

Tanto el cambio como el conflicto organizacional difícilmente se van a presentar de la misma forma en dos o más empresas por más similares que éstas sean. Ambos procesos no presentan reglas como tal. Son complejos debido a que se originan por diversas causas, intervienen diferentes variables, son de variada intensidad y cada uno tiene distintos objetivos que alcanzar. En ese sentido, los modelos de este trabajo sirven como instrumento o herramienta para considerar estos aspectos y encontrar una forma de esquematizar la complejidad de ambos procesos.

Asimismo, los modelos planteados esquematizan dos dinámicas, las cuales surgen a partir de la interrelación de ambos procesos dentro de los sistemas organizacionales. Como todo sistema organizacional, las empresas poseen

---

<sup>341</sup> *Ídem.*

interrelaciones en diferentes niveles y tipos, ya sea a través de sus subsistemas o de los factores del entorno que intervienen en el sistema mediante el proceso *input-transformación-output*. “La realidad es un conjunto de elementos (objetos, situaciones, fenómenos, entre otros) que se encuentran relacionados entre sí, de modo que cada elemento del sistema está en función de algún otro elemento”<sup>342</sup>. Por ello, el estudio y la gestión del cambio y el conflicto organizacional no puede realizarse de forma aislada. Ambos procesos se encuentran relacionados entre sí en los sistemas organizacionales y en esto radica la importancia de analizarlos a través de dinámicas. Si bien, existen modelos que estudian dichos procesos de forma particular, resulta relevante establecer una relación entre éstos para poder entender y analizar las dinámicas en las que se presentan dentro de las empresas.

En resumen, “el modelo se construye como un medio de ayuda para estudiar la realidad. Por otra parte, contribuye a comprender las teorías y las leyes [...] El modelo, por tanto, tiene un carácter instrumental”<sup>343</sup>. De esta forma, el objetivo de la presente investigación no sólo es diseñar modelos para la gestión del conflicto y el cambio organizacional, sino establecer las pautas que ayuden a las empresas a conseguir la adaptabilidad necesaria para sobrevivir en entornos sumamente dinámicos con base en los instrumentos planteados.

Así, los modelos de esta investigación son un instrumento para la labor de los comunicólogos organizacionales. Son una herramienta que permite representar los aspectos más sobresalientes de cada proceso e interpretarlos con las debidas particularidades de cada caso. Estos modelos parten de generalidades, sin embargo, tienen la capacidad de adaptarse a ciertas características de cada empresa con el fin de contemplar diferencias, así como similitudes a través del aprendizaje organizacional y, entonces, poder diseñar estrategias que hagan frente a las contingencias del entorno.

---

<sup>342</sup> *Ibidem*, p. 9.

<sup>343</sup> *Ibidem*, p. 10.

### 6.1.2. El diagnóstico organizacional para la implementación de los modelos

El diseño de modelos para la gestión del cambio y el conflicto organizacional en dos dinámicas- conflicto como causa de cambio y viceversa-, requiere de la experiencia de profesionales que conozcan cómo llevar a cabo diagnósticos organizacionales para poder abordar adecuadamente los procesos y diseñar estrategias y planes de acción que sean benéficos a largo plazo para el sistema organizacional.

Al igual que sucede con el cuerpo humano, en ocasiones el sistema organizacional requiere de la intervención de profesionales para que le ayuden a conocer cuáles son las causas de sus padecimientos, los cuales en este caso se encierran en el cambio y el conflicto organizacional. Si bien, las partes involucradas son las que podrían tener más conocimiento sobre los procesos, muchas veces éstas no tienen la experiencia necesaria para intervenir de forma adecuada. Por ello, se requiere de las habilidades y conocimientos de comunicólogos organizacionales.

A través de la analogía *cuerpo humano-sistema organizacional*, se puede observar que es necesario llevar a cabo diagnósticos antes de sugerir algún plan de acción. No se pueden implementar acciones sin conocer cuáles son los padecimientos presentes en el sistema, ni el porqué de éstos. Así, el diagnóstico organizacional será aquel soporte que permita obtener la información necesaria para poder hacer un uso adecuado de los modelos planteados en esta investigación.

“El diagnóstico organizacional, se define como el **análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo**”<sup>344</sup>. En efecto, el diagnóstico no sólo es para evaluar problemas o <<enfermedades>> del sistema. Es un análisis que tiene como objetivo una evaluación completa de la empresa, considerando tanto aspectos positivos como negativos, ya sea del entorno o propios del sistema. Es decir, se toman en cuenta los factores externos e internos a través de diversos cuestionamientos.

---

<sup>344</sup> Valenzuela, Claudia. *Et. al.* (2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro*. México, Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf), p. 1.

“El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio”<sup>345</sup>. Las empresas deben conocerse para poder intervenir en los procesos de cambio y el conflicto organizacional. Sin conocimiento muy difícilmente podrán gestionar tales procesos. De ahí la importancia del uso de aprendizaje organizacional como base para el conocimiento del sistema y su entorno.

Ahora bien, el diagnóstico organizacional se puede usar ante las siguientes situaciones relacionadas con los procesos de cambio y conflicto organizacional:

- **Como “proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas”<sup>346</sup>. Es aquí cuando se hace latente la necesidad de un cambio organizacional.**
- **Como “proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto”<sup>347</sup>. Ante esta situación, el sistema implementa el diagnóstico para poder gestionar un proceso de cambio organizacional.**
- **Cuando “la organización ha sido sometida a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán”<sup>348</sup>. De esta forma, se contempla una gestión en caso de que el cambio origine la aparición de un conflicto organizacional.**

---

<sup>345</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>346</sup> *Ibidem*, p. 5.

<sup>347</sup> *Ídem*.

<sup>348</sup> *Ídem*.

- Cuando existe un “aumento de complejidad del entorno de la organización demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización”<sup>349</sup>.
- “Cuando la organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella”<sup>350</sup>. En este caso, probablemente sea un conflicto organizacional el que impida que la organización mejore su clima organizacional y sólo a través del diagnóstico organizacional se puede conocer a detalle la situación.

Si bien, el diagnóstico organizacional se puede usar para diversas cuestiones, tiene un papel relevante al momento de gestionar procesos de cambio y conflicto organizacional. Es a través de éste que los profesionales pueden obtener la información necesaria para acoplar los modelos propuestos en el presente trabajo.

De esta forma, se puede afirmar que “los estudios de diagnóstico organizacional buscan describir y/o establecer relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente. El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función”<sup>351</sup> del principal objetivo de éstas: adaptabilidad al entorno.

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional es necesario tomar en cuenta tanto factores internos como externos y encontrar las debidas relaciones entre ambos. Asimismo, se requiere de la observación para poder determinar dichos factores que afectan directa o indirectamente al sistema organizacional. El diagnóstico, pues, sirve para recabar la información necesaria para usar los modelos de este trabajo

---

<sup>349</sup> *Ídem.*

<sup>350</sup> *Ídem.*

<sup>351</sup> Raineri, Andrés y Martínez de C, Andrea. (1997). “Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico”. *Revista Academia*. núm.19. Recuperado el 18 de mayo de 2017, de [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001\\_File\\_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20\(Raineri\).%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20(Raineri).%2019%20mayo.pdf), p. 2.



y, por ende, generar planes que orienten al sistema a respuestas no inmediatas, pero sí efectivas.

Así, el diagnóstico es el primer paso para poder gestionar los procesos de cambio y conflicto organizacional en cualquiera de las dos dinámicas. Una vez obtenido el diagnóstico es necesario vaciar la información obtenida en los modelos correspondientes y de esta forma tener un análisis completo de los procesos en cuestión y poder tomar decisiones adecuadas, así como hacer uso de la negociación en caso de ser necesario.

Finalmente, cabe destacar que el diagnóstico organizacional debe realizarse cada vez que se presente un cambio y/o conflicto organizacional. Es decir, se debe llevar a cabo en cada ocasión para poder considerar las diferencias y similitudes de cada proceso. Hay que recordar que tanto cambio como conflicto nunca se presentan exactamente igual aun en la misma empresa. Por ello, es pertinente realizar diagnósticos organizacionales periódicamente, pues también sirven para que los sistemas organizacionales puedan anticipar tales procesos.

## 6.2. La construcción de los modelos

Se han estudiado los procesos de cambio y conflicto organizacional por separado, sin embargo, es pertinente determinar la relación que existe entre ambos. Para ello, es necesario retomar las variables que se deben considerar para el estudio de tales procesos:

### Cambio organizacional:

- xii. Perspectiva del proceso: activo o reactivo
- xiii. Tipo de cambio: evolutivo, revolucionario o sistemático
- xiv. Respuesta del sistema
- xv. Velocidad
- xvi. Intensidad
- xvii. Causas: fuerzas endógenas y exógenas
- xviii. Fase en la que se encuentra el proceso con base en el modelo de Kurt Lewin
- xix. Fuerzas restrictivas e impulsoras
- xx. Tipo de resistencia: A -B
- xxi. Nivel de la resistencia: Individual – Organizacional

### Conflicto organizacional:

- I. Nivel y subniveles
- II. Causas
- III. Etapas (incluyendo la visibilidad del proceso)
- IV. Tipos (de poder, de metas, de comunicación, de intereses, etc.)
- V. Partes involucradas
- VI. Objetivos
- VII. Intensidad
- VIII. Frecuencia
- IX. Resultados / Efectos
- X. Perspectiva: funcional o disfuncional

Dichas variables serán las que permitan la construcción de los modelos, así como la adecuación de los mismos para cada caso en particular. Además, ciertas variables serán pertinentes para el diagnóstico organizacional.

Sin embargo, cabe destacar que, para ambas dinámicas planteadas en los modelos de esta investigación, el diagnóstico organizacional debe contemplar aspectos elementales del sistema organizacional, es decir, aquellas características que hacen que la empresa sea única y diferente a las demás. Por un lado, se deben examinar cuestiones internas de la empresa, asumiendo que ésta es un sistema abierto. Tales cuestiones internas son:

1. **Tamaño.** Es decir, la cantidad de colaboradores que posee el sistema. Esto se puede categorizar en: **micro, pequeña, mediana y grande.**
2. **Tipo de organización económica lucrativa.** Esto se puede categorizar en empresa **de servicios, de comercialización de bienes o mercancías, manufacturera o de transformación, o de giros especializados.**
3. **Tipo de flujo de comunicación prevalente.** Pese a que en los sistemas pueden presentarse los diferentes flujos de comunicación, siempre habrá uno que sea prevalente sobre los demás, ya sea el **vertical ascendente, vertical descendente, horizontal o diagonal.**
4. **Características de la comunicación prevalente:** En decir, se deben considerar cuatro aspectos importantes de la comunicación del sistema: **nivel (interpersonal, integrupal, intragrupal, interorganizacional e intraorganizacional), modalidad (formal e informal), tipo (verbal o no verbal) y carácter (interna o externa).**
5. **Estructura de la empresa.** En este caso, es necesario esquematizar los diferentes niveles que presenta la organización, con el fin de identificar los niveles superiores, medios e inferiores, los cuales posteriormente cobrarán mayor importancia al definirlos como fuerzas restrictivas o impulsoras en el proceso de cambio organizacional.
6. **Ciclo de vida de la empresa.** Esto se puede categorizar en: **estado inicial, crecimiento, madurez y declinación.**

7. **Características de colaboradores de la empresa.** En este caso, se debe contemplar la **edad, sexo, nivel socioeconómico, características generacionales, etc.**

Por otro lado, al considerar a las empresas como sistemas abiertos, también es necesario examinar cuestiones externas, es decir, aspectos del entorno, tales como:

- **Factores del entorno social**
- **Factores del entorno cultural**
- **Factores del entorno económico**
- **Factores del entorno político**
- **Factores del entorno tecnológico**
- **Factores del entorno ecológico**
- **Fuerzas competitivas.** Es decir, clientes, proveedores, competencia, productos y/o servicios sustitutos, y posibles entrantes al mercado. Estas fuerzas son relevantes y es de suma importancia contemplarlas, ya que forman parte de las causas que pueden llegar a originar conflictos y/o cambios organizacionales. Son parte de las fuerzas exógenas que ocasionan que se presenten dichos procesos en las dos diferentes dinámicas establecidas en la presente investigación.

De esta forma, el diagnóstico organizacional podrá proporcionar la información necesaria para la implementación de los respectivos modelos de gestión. Sin embargo, es importante resaltar que para la recolección de información a través del diagnóstico organizacional son necesarias **técnicas y herramientas** de investigación, ya que así se obtendrá información más objetiva. Tales técnicas y herramientas son, por ejemplo: encuestas, focus group, análisis FODA, etc. El profesional de la comunicación organizacional deberá seleccionar aquellas técnicas y herramientas más eficientes de acuerdo a las necesidades de la empresa y puede valerse de más de una.

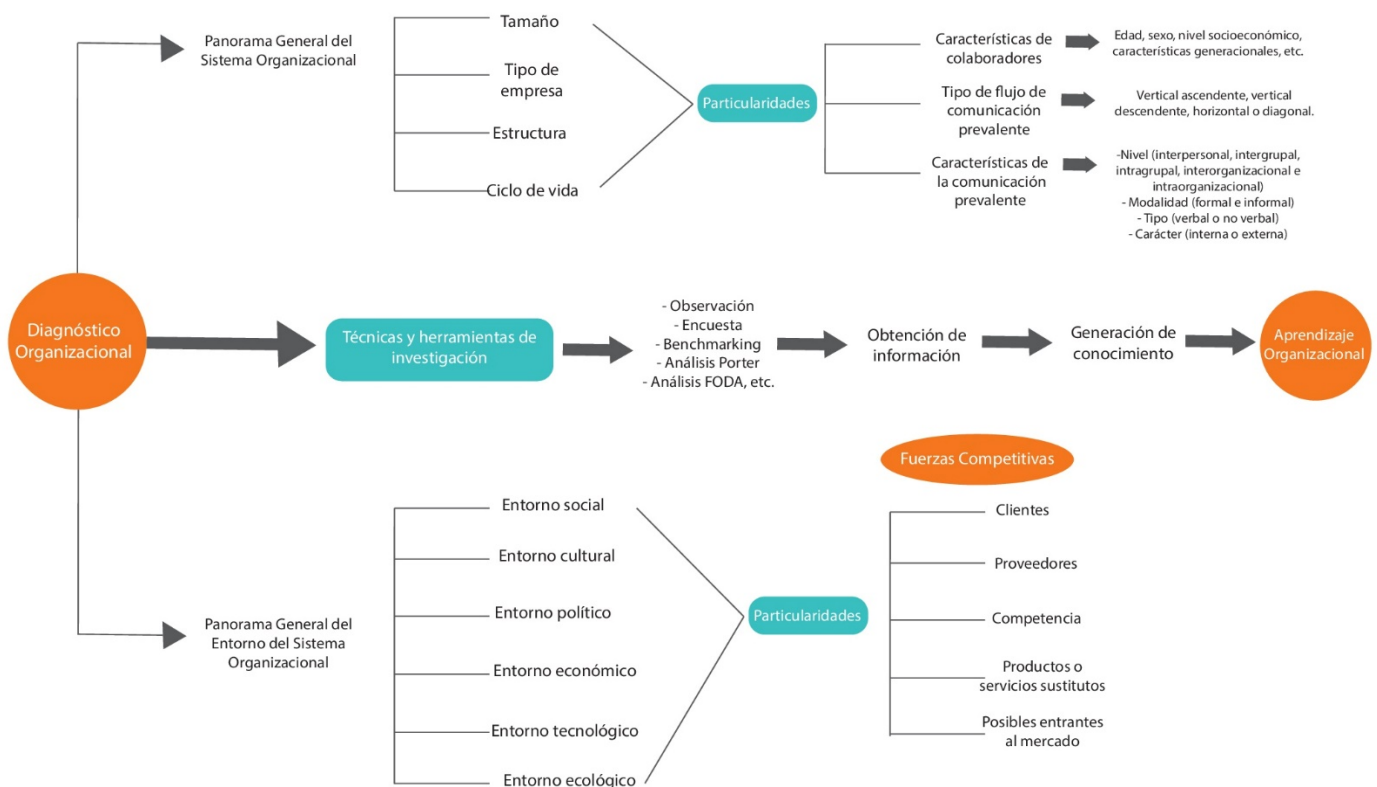
Por lo tanto, para la gestión del cambio y el conflicto organizacional no basta el uso de los modelos diseñados en el presente trabajo. Se necesita un trabajo de investigación previo, representado por el diagnóstico organizacional, que permita

obtener información con cierto valor tanto para el experto como la empresa. Si los modelos se aplican sin previo diagnóstico, se estaría haciendo uso de la intuición y probablemente la gestión del cambio y conflicto organizacional sería inadecuada.

Así, como primer paso indispensable para la aplicación de los modelos se encuentra la realización de un diagnóstico organizacional. Para el diagnóstico se tiene una variedad de herramientas y técnicas de investigación que serán el apoyo para la obtención de información necesaria para comprender a la empresa y las dinámicas de los procesos en cuestión.

Sin embargo, la obtención de información a través del diagnóstico organizacional no es suficiente, pues se requiere de la participación de la empresa para que dicha información pueda ser procesada como conocimiento y, de esta forma, aplicar el aprendizaje organizacional en los modelos de gestión.

**Cuadro 6.1.**  
**Diagnóstico Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### **6.2.1. La dinámica del cambio organizacional como CAUSANTE de conflicto organizacional**

Para estudiar la dinámica del *cambio como CAUSANTE de conflicto*, el diagnóstico organizacional se debe realizar previamente a la aplicación del modelo. De esta forma, se obtendrán tanto la información como conocimientos necesarios para aterrizar el modelo y entender cómo se pueden gestionar ambos procesos en dicha dinámica.

Para la construcción del modelo se tomaron en consideración los siguientes puntos:

- En una primera fase se debe considerar el **análisis de fuerzas endógenas y exógenas**. Este análisis se lleva a cabo con base en la información y conocimientos obtenidos a partir del diagnóstico organizacional. En ese sentido, el diagnóstico organizacional abre un panorama del interior y exterior del sistema, por lo tanto, facilita el análisis de las fuerzas que determinan el origen del proceso del cambio organizacional.
- La determinación de la **perspectiva** del proceso de cambio organizacional: **activo o reactivo**.
- La determinación del **tipo** de cambio: **evolutivo, revolucionario o sistemático**.
- El análisis de **fuerzas restrictivas e impulsoras**.
- La determinación de la **fase** en la que se encuentra el proceso con base en el modelo de Kurt Lewin: **descongelamiento, movimiento, recongelamiento**.
- El análisis de la **velocidad e intensidad** del proceso.

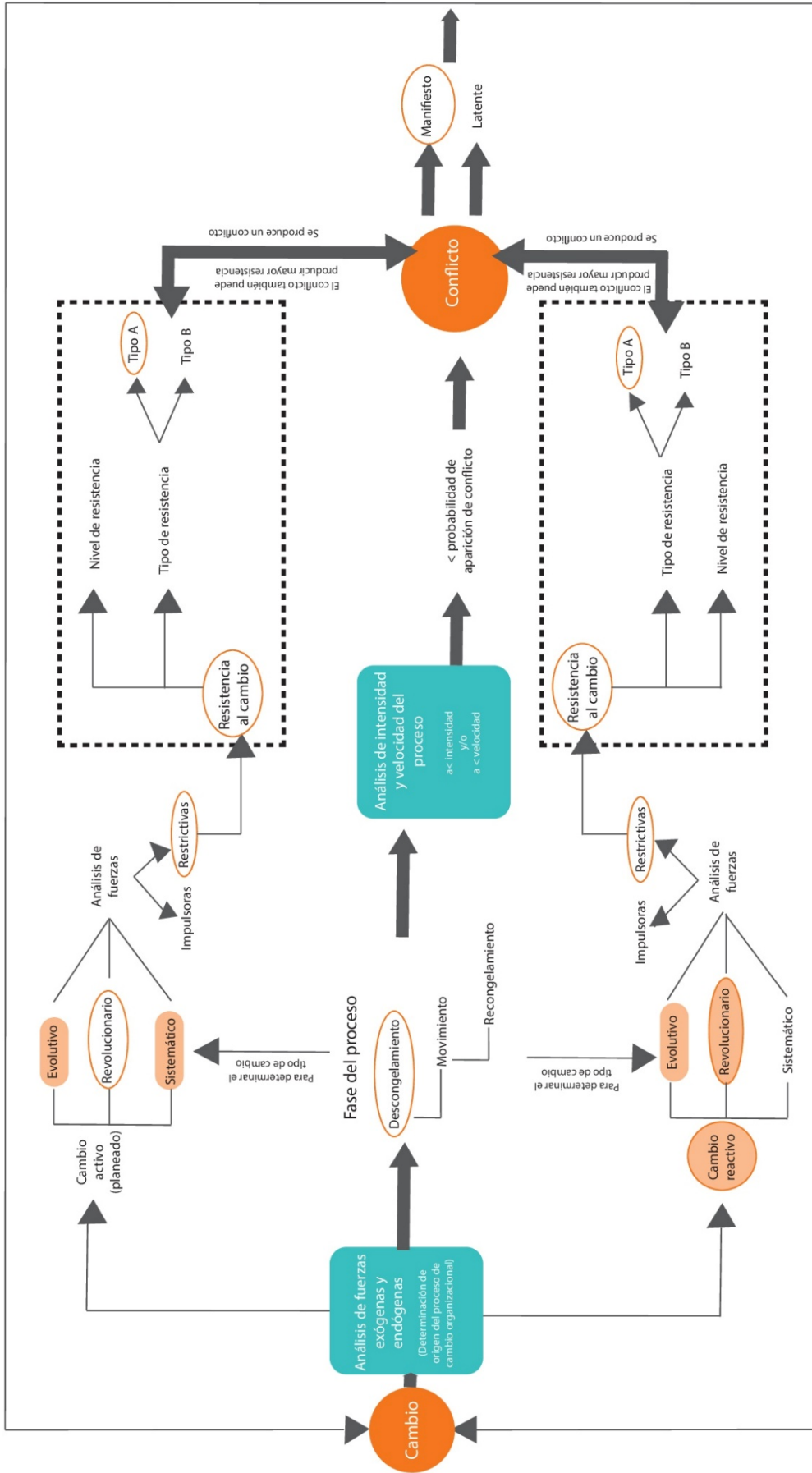
Hasta estos puntos se considera que el modelo permite una visión general del proceso de cambio. Es la información mínima necesaria para entender las características del cambio de cada caso en particular. Estos puntos son los que permiten determinar si existe la posibilidad de que se genere un conflicto, ya sea como proceso deseable para la empresa, es decir, como un proceso activo, o como consecuencia del proceso de cambio sin que la empresa lo desee, es decir, como un proceso reactivo.

En una segunda fase, el modelo toma en cuenta la **resistencia al cambio**, la cual representa un factor determinante para que se genere un conflicto. Una vez que se analizan las fuerzas impulsoras y restrictivas se establece si existe resistencia o no. Para ahondar en esta fase es necesario tomar en cuenta el nivel y tipo de resistencia, pues de esta forma se podrá definir si se presentan altas o bajas posibilidades de que se genere o no un conflicto organizacional. Asimismo, esta etapa es en donde se debe poner mayor énfasis para gestionar los dos procesos en dicha dinámica, ya que se establece el vínculo entre ambos y se permite relacionar las variables del cambio que causan el conflicto organizacional.

Cabe destacar que, en esta dinámica con base en el modelo establecido, el conflicto puede tener dos funciones: 1) producir mayor resistencia y 2) conducir a resultados funcionales o disfuncionales. Sobre este segundo punto, es importante resaltar que los resultados (funcionales o disfuncionales) podrían resumirse en la etapa final del proceso de cambio organizacional, pero se caracterizarán en funcionales o disfuncionales dependiendo de la perspectiva que se tenga. Es decir, si las fuerzas impulsoras lograron que el conflicto organizacional se gestione a su favor y se concluyera el proceso de cambio, se dirá que los resultados del conflicto son funcionales, sin embargo, para las fuerzas restrictivas será un resultado disfuncional, y viceversa. Lo anterior se puede armonizar haciendo uso de la negociación.

Sobre las funciones del conflicto en esta dinámica se destaca que tanto la producción de mayor resistencia como la conducción hacia resultados funcionales o disfuncionales, pueden presentarse cuando a través del cambio organizacional se tiene como objetivo la generación de conflicto, así como cuando durante el proceso de cambio se suscita el conflicto sin que la empresa lo tuviera previsto. Es decir, se presenta en procesos tanto activos como reactivos. La función del conflicto organizacional dentro de esta dinámica, entonces, dependerá de la gestión previa del proceso de cambio.

**Cuadro 6.2.**  
**Cambio como causante de conflicto organizacional**



Fuente: Elaboración propia



Si bien, puede ser que el cambio organizacional sea un proceso activo, ello no significa que el conflicto también lo sea. Si no se tuvo una correcta gestión del cambio, pese a que estuviera planificado, entonces, es probable que el conflicto aparezca como un proceso reactivo. Sin embargo, también puede ser que el cambio haya aparecido como un proceso reactivo, pero a través de una correcta gestión se pretenda generar un conflicto (proceso activo) para obtener ciertos resultados. Por lo tanto, en esta dinámica se pueden obtener cuatro diferentes combinaciones respecto a la gestión de ambos procesos:

**Cuadro 6.3.**  
**Gestión del cambio organizacional**

<b>Gestión del cambio</b>	<b>Cambio</b>	<b>Conflicto</b>
<b>Adecuada</b>	Proceso reactivo	Proceso activo
<b>No adecuada</b>	Proceso reactivo	Proceso reactivo
<b>Adecuada</b>	Proceso activo	Proceso activo
<b>No adecuada</b>	Proceso activo	Proceso reactivo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el modelo, existen ciertos aspectos en donde se debe hacer mayor énfasis en la gestión del proceso de cambio para que el conflicto sea un proceso activo y no reactivo. Asimismo, existen puntos en donde se presenta mayor probabilidad de que se genere un conflicto. En ese sentido, si el cambio es reactivo y revolucionario es muy probable que por ser un proceso inesperado y con una velocidad e intensidad considerables se presente mayor resistencia y, por lo tanto, aumentan las posibilidades de la aparición de un conflicto organizacional, ya sea como un proceso planificado o no, lo cual dependerá de la gestión previa que se tenga del cambio, así como de los objetivos de la organización.

Ahora bien, el modelo no pretende evitar la aparición de conflicto organizacional. Si bien, los objetivos de la empresa son un factor determinante, el modelo representa el conflicto tanto en una perspectiva activa como reactiva. Por ejemplo, puede que el objetivo de la empresa durante el proceso de cambio organizacional no sea la generación de un conflicto y, por lo tanto, el modelo apoyará para que se pueda

gestionar el proceso en caso de que se presente de forma reactiva y no represente un obstáculo para que se lleve a cabo el cambio. En el caso de que la empresa quiera promover un conflicto organizacional para asegurar el proceso de cambio, el modelo apoyará a la gestión para que ciertos factores del cambio originen el conflicto que a su vez puede ayudar a alcanzar el cambio.

Cabe destacar que, a través de este modelo, el cambio organizacional es considerado un proceso que puede originar un conflicto que, a su vez, podría ocasionar que el proceso inicial se transforme en otro tipo de cambio. En ese sentido, el modelo resalta una característica de la dinámica: la *dialéctica*, teniendo en cuenta que ésta es una sucesión de procesos que derivan unos de otros. Por lo tanto, la gestión del proceso de cambio no tiene una solución definitiva.

De esta forma, el modelo no concluye con la aparición de un conflicto y su gestión, sino que representa un proceso dialéctico que bien, puede componerse por la obtención de resultados funcionales o disfuncionales del proceso inicial del cambio a través del conflicto organizacional, pero también con el surgimiento de otro proceso de cambio a raíz de dichos resultados. Es decir, es un proceso cíclico que no tiene fin. Esto es un factor determinante sobre todo en el proceso de cambio, pues las empresas deben mantenerse en constante cambio para poder adaptarse al entorno.

Una vez definida la representación gráfica de la dinámica *cambio como CAUSANTE de conflicto organizacional*, es necesario una explicación desde el punto de vista de la comunicación organizacional. Para ello, es importante retomar las fuerzas endógenas y exógenas que promueven el cambio y así comprender sus interacciones con el sistema organizacional. El análisis de estas fuerzas permitirá observar las intenciones del proceso de cambio y como éste podrá repercutir dentro del sistema, ya sea a través de la modificación de la estructura de la empresa, las características de sus empleados, los servicios y/o productos que ofrece, etc.

De esta forma, la comunicación organizacional debe poner énfasis en aquellos aspectos donde las interacciones de fuerzas y actores, así como lo que se dice y no se dice puede repercutir en el proceso de cambio para dar origen a un conflicto

organizacional. Así, la comunicación será diferente cuando el cambio sea un proceso planificado a cuando sea uno reactivo. En el caso del cambio planificado, la comunicación e información puede residir en unos cuantos actores, fuentes y fuerzas que controlarán todo el proceso. Mientras que, en un proceso reactivo, tanto la comunicación como la información podrá venir de diferentes fuentes, actores y fuerzas que no precisamente buscan que se complete el proceso y, por el contrario, persiguen establecer resistencia al cambio.

Por ello, el profesional de la comunicación organizacional debe analizar detalladamente tanto fuerzas impulsoras como restrictivas, las intenciones de cada fuerza, sus objetivos, sus interacciones intergrupales e intragrupalas, sus fuentes de información, los flujos, tipos y medios de comunicación que utilizan dentro del grupo, con otros grupos, dentro del sistema y fuera del sistema.

Así, se tendrá un mayor entendimiento de la resistencia al cambio en caso de que se presente y, por lo tanto, se podrá tener una adecuada gestión del conflicto organizacional también en caso de que se origine. En ese sentido, la comunicación es un aspecto elemental que interviene tanto en el cambio como en el conflicto organizacional, ya que a través de ésta se pueden abordar los procesos desde un perspectiva social y no únicamente administrativa. La comunicación permite que dichos procesos sean estudiados a través de factores humanos, sociales y culturales que muchas veces no son fácilmente perceptibles si no se tienen los conocimientos necesarios para entender mensajes, sus connotaciones, el lenguaje corporal, etc. Si el estudio se quedara en una perspectiva meramente administrativa, se dejarían de lado tales factores que resultan indispensables para la comprensión de los procesos.

Algunos aspectos importantes a considerar para la gestión de los procesos dentro de esta dinámica son los siguientes:

**1. Interacción de fuerzas endógenas y exógenas:** es decir, el análisis de fuerzas con base en su comunicación, información que poseen, intenciones y objetivos.

**2. Fase del proceso de cambio:** para determinar la cantidad y tipo de mensajes que se transmiten para hacer explícito el proceso. Por ejemplo, si el proceso se encuentra en una etapa de descongelamiento, probablemente los mensajes se orientarán para dar a conocer los cambios que se pretenden realizar. Si, por el contrario, los mensajes no son informativos y pretenden ocultar las verdaderas razones del proceso en esta etapa, se corre el riesgo de que al llegar a la etapa de movimiento se presente una mayor resistencia y se origine un conflicto.

**3. Tipo de cambio:** para determinar qué tipo de comunicación se debe utilizar. En el caso del cambio activo, la comunicación debe fluir en todos los niveles para hacer partícipes a todos los integrantes del sistema y juntos alcanzar las metas establecidas a través del proceso de cambio. Los mensajes podrán ser más sutiles debido a la planificación del proceso y se podrán utilizar diferentes medios de comunicación interna y externa.

Si el cambio es reactivo, probablemente la comunicación no se distribuirá en todos los niveles debido a la pronta reacción del sistema para hacer frente al proceso. La comunicación en este caso deberá ser ágil para bajar la información necesaria a todos los niveles, sobre todo si es un cambio reactivo revolucionario. Asimismo, en este punto influye de manera sobresaliente la cantidad de información que se puede tener del proceso, pues probablemente la información no sea de fácil acceso y los involucrados no poseerán la cantidad necesaria para poder intervenir de manera adecuada en el proceso. La comunicación en este tipo de cambio deberá gestionarse de forma minuciosa.

En ambos tipos de cambio es necesario cuidar el exceso o falta de comunicación. En el caso del cambio planificado, la falta o exceso de comunicación puede provocar que se exijan modificaciones al *plan* para que se equilibre el flujo de mensajes e información, sin que ello signifique un obstáculo para el proceso. Por el contrario, se trata de una adecuación del plan a la realidad. En el caso del cambio reactivo, se corre el riesgo de que se presenten obstáculos tales como la resistencia al cambio o el desarrollo de un conflicto organizacional no planificado ni deseado por el sistema.

**4. Análisis de fuerzas impulsoras y restrictivas:** para conocer la información que posee cada fuerza, cómo la utiliza a su beneficio, qué medios de comunicación utiliza, qué tipo de comunicación utiliza principalmente y cómo son percibidos los mensajes por la fuerza contraria. De esta forma, se tiene una comprensión del porqué de las acciones y mensajes de las fuerzas y cómo esto impacta de manera directa e indirecta en el proceso de cambio.

**5. Intensidad y velocidad del proceso de cambio:** en este punto la comunicación será un elemento fundamental, pues si el cambio posee una intensidad considerable y se desarrolla con una alta velocidad, la comunicación que se requerirá será mayor y los mensajes más contundentes y directos. Por el contrario, si el cambio posee poca intensidad y se desarrolla paulatinamente, la comunicación podrá ser menos directa, se podrán usar menos medios de comunicación y podrán enviarse mensajes esporádicamente.

**6. Resistencia al cambio:** en este caso, la resistencia se encuentra directamente relacionada con la comunicación. Un exceso o falta de comunicación dan origen a la resistencia por parte de las fuerzas restrictivas. Si la comunicación no tuvo una correcta gestión durante las etapas iniciales del proceso de cambio, es factible que se presente resistencia y, por ende, se origine un conflicto organizacional.

La resistencia no es un elemento que se pretenda evitar, al igual que el conflicto, sin embargo, debe desarrollarse bajo cierto control. La resistencia puede traer consigo una vía de negociación que haga que el proceso de cambio desemboque en *ganar-ganar* para las partes involucradas, pues se discuten los diferentes puntos de vista a través de la comunicación.

Lo mismo sucede con la aparición de un conflicto organizacional como consecuencia de un cambio. En este caso, el conflicto organizacional puede re-orientar el proceso de cambio. Es decir, ajustar el proceso de cambio inicial para que su desenlace sea otro cambio organizacional con diferentes objetivos que bien puede cubrir las demandas de las fuerzas restrictivas e impulsoras del proceso inicial para obtener resultados funcionales para el sistema organizacional.

### 6.2.2. La dinámica del conflicto organizacional como CAUSANTE de cambio organizacional

Para estudiar la dinámica del *conflicto como CAUSANTE de cambio*, el diagnóstico organizacional se debe realizar previamente a la aplicación del modelo. De esta forma, se obtendrá tanto la información como conocimientos necesarios para aterrizar el modelo y entender cómo se pueden gestionar ambos procesos en dicha dinámica.

Para la construcción del modelo se tomaron en consideración los siguientes puntos:

- Se debe considerar la **determinación de la etapa en la que se encuentra el proceso**. Al determinar la etapa del proceso es posible, entonces, analizar **las causas** del conflicto. Es decir, se puede proceder al establecimiento y análisis de fuerzas endógenas y/o exógenas que provocan el conflicto organizacional. Este análisis se lleva a cabo con base en la información y conocimientos obtenidos a partir del diagnóstico organizacional. En ese sentido, el diagnóstico organizacional abre un panorama del interior y exterior del sistema, por lo tanto, facilita el análisis de las fuerzas que determinan el origen del proceso del conflicto organizacional.
- El **análisis de la etapa** en la que se encuentra el proceso para determinar si es un **conflicto latente o manifiesto**.
- Una vez determinada la visibilidad del conflicto, en caso de que este sea manifiesto, se debe realizar un **análisis sobre el tipo de conflicto (de poder, de metas, de comunicación, de intereses, etc.), nivel y subniveles, y las partes involucradas**.
- Con la información obtenida a partir del análisis del tipo, nivel y partes involucradas en el proceso, se pueden determinar los **objetivos** del mismo. Los objetivos pueden derivar específicamente en cambios organizacionales. Asimismo, los **resultados** de la gestión del conflicto pueden dar origen a un cambio. Por ello, es importante que el profesional de la comunicación organizacional analice meticulosamente los objetivos del conflicto, puesto que de esto puede derivarse un cambio directamente.

- En análisis de la **perspectiva y resultados: funcional o disfuncional**. En ese sentido, si los resultados son disfuncionales, muy probablemente se origine un cambio y puede que éste conlleve cierta resistencia, la cual a su vez puede producir un conflicto organizacional diferente al inicial. Si los resultados son funcionales, podrá suscitarse un cambio organizacional sin presentar resistencia.

Hasta estos puntos se considera que el modelo permite una visión general del proceso de conflicto. Es la información mínima necesaria para entender las características del conflicto de cada caso en particular. Estos puntos son los que permiten determinar si existe la posibilidad de que se genere un cambio, ya sea como proceso deseable para la empresa, es decir, como un proceso activo, o como consecuencia del conflicto sin que la empresa lo desee, es decir, como un proceso reactivo.

Cabe destacar que, en esta dinámica con base en el modelo establecido, el cambio puede caracterizarse por ser un resultado funcional o disfuncional del proceso de conflicto. Es decir, el cambio puede representar las consecuencias de la gestión del conflicto. Si los resultados son funcionales, el cambio servirá para que las partes involucradas lleguen a un acuerdo y, entonces, aquellos elementos o causas que originaron el conflicto cambien. Si, por el contrario, los resultados son disfuncionales, el cambio será percibido como una amenaza.

Para la gestión del conflicto, es de suma importancia que el profesional de la comunicación organizacional analice las causas del proceso, así como el nivel en el que se presenta. Dependiendo de la empresa, una causa y nivel puede tener mayor relevancia. Por ejemplo, un conflicto con un cliente en una empresa que ofrece servicios de consultoría puede tener mayor impacto que en una manufacturera. Sin embargo, para la empresa manufacturera puede ser más relevante un conflicto con un proveedor de materia prima.

Por ello, es de suma importancia un diagnóstico organizacional. El conflicto, pese a que sea del mismo tipo que en otro caso, nunca será igual, ya que las causas serán diferentes y el impacto del proceso será distinto en cada empresa, dependiendo de

sus características y objetivos. Asimismo, un conflicto que se presente frecuentemente, con las mismas causas y características en una misma empresa, no necesariamente será igual en todas las ocasiones en las que se produce. Esto debido a que puede variar el tipo de comunicación, los medios de comunicación, etc. Si bien, el aprendizaje organizacional puede aportar bases para comprender los procesos, es necesario que se utilicen herramientas como el presente modelo para analizar el conflicto por partes y buscar el factor diferenciador.

Respecto al conflicto latente, no por el hecho de que no sea explícito para todas las partes significa que no exija una gestión. De hecho, el profesional deberá buscar en el conflicto latente una forma de intervención directa con óptimas posibilidades de persuadir a las partes para que el proceso tome la corriente que desea y necesita la empresa. En este punto, el conflicto aún no posee todas sus características, por lo cual se puede tener un involucramiento a través de la comunicación organizacional, para moldear la situación y obtener los resultados que se pretenden organizacionalmente.

Ahora bien, puede ser que el conflicto organizacional sea un proceso activo, ello no significa que el cambio también lo sea. Si no se tuvo una correcta gestión del conflicto, pese a que estuviera planificado, entonces, es probable que el cambio aparezca como un proceso reactivo. Sin embargo, también puede ser que el conflicto haya aparecido como un proceso reactivo, pero a través de una correcta gestión se pretenda generar un cambio (proceso activo) para obtener ciertos resultados. Por lo tanto, en esta dinámica se pueden obtener cuatro diferentes combinaciones respecto a la gestión de ambos procesos:

**Cuadro 6.4.**  
**Gestión del conflicto organizacional**

<b>Gestión del conflicto</b>	<b>Conflicto</b>	<b>Cambio</b>
<b>Adecuada</b>	Proceso reactivo	Proceso activo
<b>No adecuada</b>	Proceso reactivo	Proceso reactivo
<b>Adecuada</b>	Proceso activo	Proceso activo
<b>No adecuada</b>	Proceso activo	Proceso reactivo

Fuente: Elaboración propia



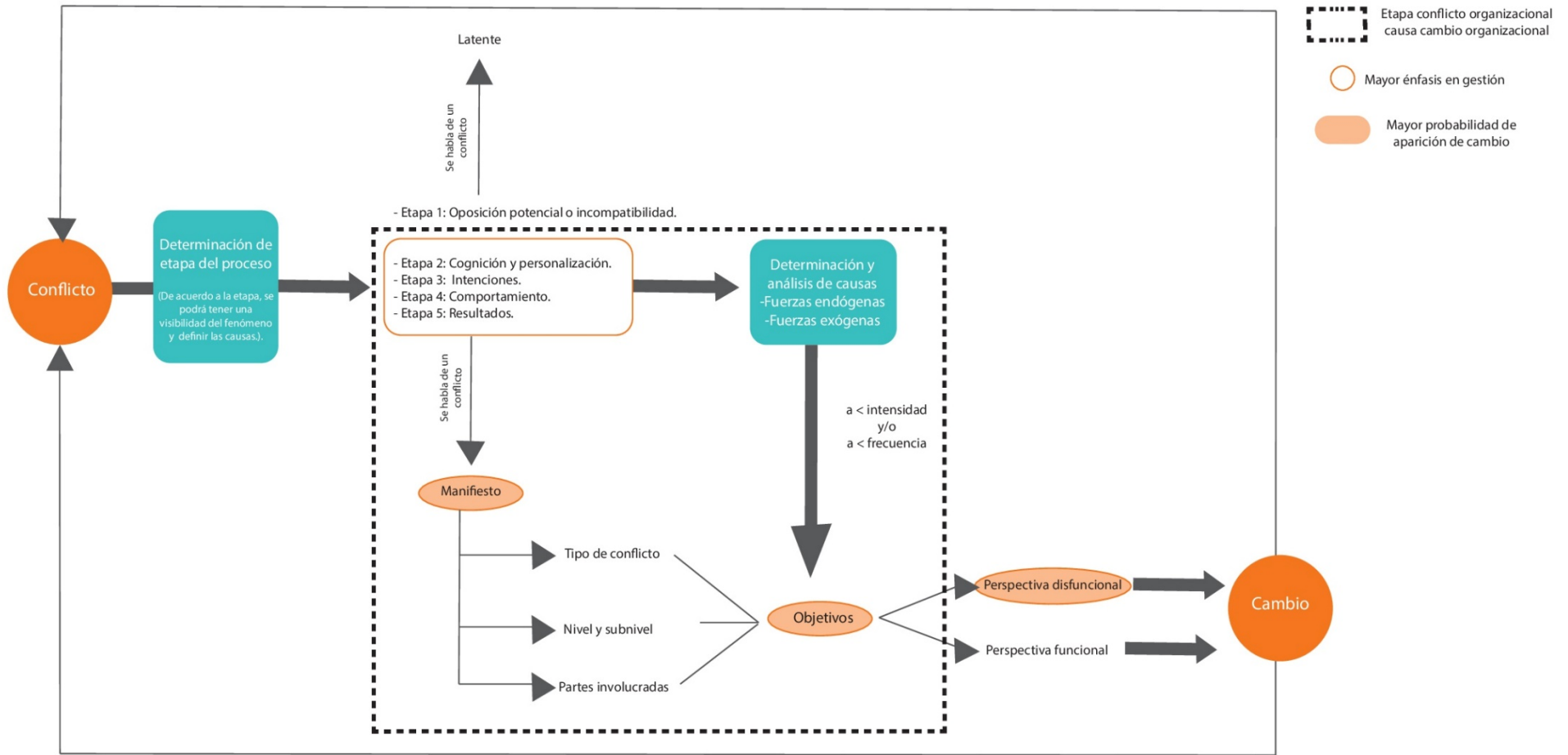
Como se puede observar en el modelo, existen ciertos aspectos en donde se debe hacer mayor énfasis en la gestión del proceso de conflicto para que el cambio sea un proceso activo y no reactivo. En ese sentido, si el conflicto es reactivo es muy probable que por ser un proceso inesperado y con una velocidad e intensidad considerables se presenten más obstáculos para llegar a un acuerdo y, por lo tanto, aumentan las posibilidades de la aparición de un cambio organizacional no deseado, es decir, reactivo.

Ahora bien, el modelo no pretende evitar la aparición del cambio organizacional. Si bien, los objetivos de la empresa son un factor determinante, el modelo representa el cambio tanto en una perspectiva activa como reactiva. Por ejemplo, puede que el objetivo de la empresa durante el proceso de conflicto organizacional no sea la generación de un cambio y, por lo tanto, el modelo apoyará para que se pueda gestionar el proceso en caso de que se presente de forma reactiva y no represente un obstáculo para que se llegué a un acuerdo. En el caso de que la empresa quiera promover un cambio organizacional a través de la generación de un conflicto, el modelo apoyará a la gestión para que ciertos factores del conflicto originen el cambio organizacional que se pretende.

Cabe destacar que, a través de este modelo, el conflicto organizacional es considerado un proceso que puede originar un cambio que, a su vez, podría ocasionar que el proceso inicial se transforme en otro tipo de conflicto. En ese sentido, el modelo resalta una característica de la dinámica: la *dialéctica*. Por lo tanto, la gestión del proceso de conflicto no tiene una solución definitiva. Si bien, se puede llegar a un acuerdo, ello no significa que el conflicto nunca vuelva a aparecer.

De esta forma, el modelo no concluye con la aparición de un cambio y su gestión, sino que representa un proceso dialéctico que bien puede componerse por la obtención de resultados funcionales o disfuncionales del proceso inicial del conflicto a través del cambio organizacional, pero también con el surgimiento de otro proceso de conflicto a raíz de dichos resultados. Es decir, es un proceso cíclico que no tiene un fin como tal.

**Cuadro 6.5.**  
**Conflicto como causante de cambio organizacional**



Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la representación gráfica de la dinámica *conflicto como CAUSANTE de cambio organizacional*, es necesario una explicación desde el punto de vista de la comunicación organizacional. Para ello, es importante retomar las fuerzas endógenas y exógenas que promueven el conflicto y así comprender sus intenciones e interacciones con el sistema organizacional. El análisis de estas fuerzas permitirá observar las intenciones del proceso de conflicto y como éste podrá repercutir dentro del sistema, ya sea a través de un cambio o el establecimiento de un acuerdo entre las partes a través de la negociación.

De esta forma, la comunicación organizacional debe poner énfasis en aquellos aspectos donde las interacciones de fuerzas y actores, así como lo que se dice y no se dice puede repercutir en el proceso de conflicto para dar origen a un cambio organizacional. Así, la comunicación será diferente cuando el conflicto sea un proceso planificado a cuando sea uno reactivo. En el caso del conflicto planificado, la comunicación e información puede residir en unos cuantos actores, fuentes y fuerzas que controlarán todo el proceso. Mientras que, en un proceso reactivo, tanto la comunicación como la información podrá venir de diferentes fuentes, actores y fuerzas que no precisamente buscan llegar a un acuerdo y, por el contrario, buscarán promover un cambio organizacional.

Por ello, el profesional de la comunicación organizacional debe analizar detalladamente tanto causas como las intenciones de cada parte involucrada, sus objetivos, sus interacciones intergrupales e intragrupalas, sus fuentes de información, los flujos, tipos y medios de comunicación que utilizan dentro del grupo, con otros grupos, dentro del sistema y fuera del sistema.

Algunos aspectos importantes a considerar para la gestión de los procesos dentro de esta dinámica son los siguientes:

**1. Análisis de la etapa del proceso:** en ese sentido, la comunicación permitirá identificar si el conflicto es latente o manifiesto. Es decir, si el conflicto se encuentra en la etapa 1 se caracterizará por no tener un flujo de comunicación bien establecido entre las partes, ya que el proceso no es explícito para todos los actores involucrados. En este punto la comunicación es un factor diferenciador que permitirá

determinar en qué etapa se encuentra el conflicto, pues en cada una de éstas la comunicación tendrá características particulares.

**2. Causas (fuerzas endógenas y exógenas):** en ese sentido, la comunicación puede ser un factor determinante para originar un conflicto, ya sea por el exceso o la falta de la misma. Un mensaje, el mal uso de un medio de comunicación, las connotaciones de la comunicación, etc. pueden ser causas de un conflicto organizacional. Además, a través de la comunicación también se pueden vislumbrar en una primera instancia las intenciones del proceso.

**3. Tipo de conflicto:** en este punto se debe considerar que, dependiendo del tipo de conflicto, se podrán usar diferentes medios de comunicación, mensajes, interacciones, etc. Es decir, la comunicación se debe ajustar al tipo del proceso.

**4. Nivel de conflicto:** en este punto se debe considerar la estructura de la empresa. Es decir, el nivel del proceso estará sumamente relacionado con la estructura de la organización y los flujos de comunicación. Por ejemplo, si el conflicto se encuentra en un nivel individual interpersonal entre dos empleados del mismo rango, entonces se podrá hacer uso de un flujo de comunicación horizontal. Asimismo, si un conflicto se origina por cuestiones de estructura, será conveniente analizar los flujos de comunicación que se presentan en la organización pues, por ejemplo, puede ser que la falta de un flujo de comunicación vertical descendiente sea el conflicto entre los altos directivos y empleados de mandos medios.

**5. Partes involucradas:** en este punto se debe considerar el tipo de comunicación y los medios que utiliza cada una de las partes involucradas para dar a conocer sus intenciones. Asimismo, la comunicación en este punto podrá apoyar para conocer las interacciones de las partes. Por ejemplo, si se habla de un conflicto intergrupales, la comunicación permitirá analizar las interacciones, tanto dentro del grupo como entre los grupos y, de esta forma, descubrir cuáles son los factores que conforman el conflicto por parte de cada uno de los involucrados.

**6. Objetivos:** una vez conociendo en qué etapa se encuentra el conflicto, así como su visibilidad, se pueden analizar las causas y a su vez los objetivos. En este punto,

la comunicación posibilita orientar el proceso dependiendo de los objetivos de cada una de las partes y, entonces, encontrar puntos de coincidencia para llegar a una negociación *ganar-ganar*. La comunicación es el elemento clave para que los objetivos de cada una de las partes involucradas encuentren un punto en común, pese a que sean contrarios, y de esta forma poder entablar un proceso de negociación. Es decir, la comunicación permitirá orientar el proceso de conflicto hacia la negociación.

**7. Intensidad y velocidad del proceso de cambio:** en este punto la comunicación será un elemento fundamental, pues si el conflicto posee una intensidad considerable y se desarrolla con una alta velocidad, la comunicación que se requerirá será mayor y los mensajes más contundentes y directos. Por el contrario, si el conflicto posee poca intensidad y se desarrolla paulatinamente, la comunicación podrá ser menos directa, se podrán usar menos medios de comunicación y podrán enviarse mensajes esporádicamente.

**8. Perspectiva del proceso:** dependiendo de la perspectiva que se tenga del conflicto, se podrán orientar los mensajes en aspectos negativos o positivos del mismo, de acuerdo a los objetivos de cada una de las partes involucradas. Por ejemplo, si el conflicto tiene una perspectiva funcional, la comunicación deberá enfocarse en aspectos positivos y puede estar constituida por mensajes que alienten a la otra parte a formar parte del conflicto de manera efectiva para llegar a un resultado funcional, ya sea un cambio o no. Si, por el contrario, el conflicto se ve desde una perspectiva disfuncional, es muy probable que los mensajes, y la comunicación en sí, resalten aspectos negativos del proceso y, entonces, será tarea del profesional reorientar dicha comunicación para que ésta no sea un obstáculo y sea posible obtener resultados funcionales pese a la visión que se tiene del conflicto.

Sobre este mismo punto, los resultados serán un factor fundamental respecto a la comunicación organizacional. Se tendrán resultados funcionales si la comunicación se gestiona de forma adecuada. Sucederá lo contrario si la gestión de la comunicación es deficiente o inadecuada. Asimismo, cabe destacar que, los resultados funcionales o disfuncionales impactarán de forma directa en la forma en

que es percibido el proceso de cambio organizacional. Tomando esto en cuenta, se puede decir que la comunicación será un elemento indispensable para que la dinámica no presente obstáculos y se obtengan tanto resultados funcionales como una visión funcional del cambio y, a su vez, este no presente resistencia.

**Cuadro 6.6.**  
**Gestión del conflicto organizacional (Resultados y Perspectivas)**

<b>Gestión del conflicto</b>	<b>Conflicto</b>	<b>Cambio</b>
<b>Adecuada</b>	Proceso reactivo (Resultados funcionales)	Proceso activo (Perspectiva funcional)
<b>No adecuada</b>	Proceso reactivo (Resultados disfuncionales)	Proceso reactivo (Perspectiva disfuncional): Posible resistencia
<b>Adecuada</b>	Proceso activo (Resultados funcionales)	Proceso activo (Perspectiva funcional): Óptimas condiciones de la dinámica
<b>No adecuada</b>	Proceso activo (Resultados disfuncionales)	Proceso reactivo (Perspectiva disfuncional): Alta resistencia

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. El aprendizaje organizacional y la construcción de los modelos

A partir de la explicación y construcción de los modelos propuestos en el presente trabajo para entender las dinámicas **cambio causante de conflicto organizacional** y **conflicto causante de cambio organizacional**, resulta pertinente analizar dichos modelos desde el aprendizaje organizacional.

En ese sentido, el aprendizaje organizacional dará la pauta para encontrar aquellos rasgos que permitirán comprender mejor las dinámicas en futuras ocasiones. Hay que destacar que las dinámicas no se presentaran por única ocasión en las empresas, sino que serán diversas y diferentes unas de otras, ya sea por la intensidad de los procesos en cuestión, así como por el tipo de comunicación que se utilice, el grupo de personas involucradas, las fuerzas endógenas y exógenas, etc.

Para poder aplicar el aprendizaje organizacional sobre estas dinámicas, y con base en los modelos establecidos en la presente investigación, se debe resaltar que la información y conocimientos se gestionan colectivamente. Por ello, el profesional debe recopilar, a través de técnicas y herramientas de investigación con ayuda del diagnóstico organizacional, la información necesaria de todo el sistema, desde un nivel individual hasta uno organizacional para comprender la complejidad de la información y conocimiento, así como la interconexión e interdependencia de los contenidos.

Así, el aprendizaje organizacional permitirá aprovechar “el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento”<sup>352</sup>, lo cual permitirá entender las dinámicas y tener una mejor gestión de los procesos en las diversas ocasiones en las que se presenten.

Serán las memorias organizacionales las que permitan completar el diagnóstico organizacional y poder gestionar las dinámicas con ayuda de los modelos

---

<sup>352</sup> Garzón Castrillón, Manuel Alfonso y Fisher, Andre Luis. (2008). *Op. cit.* p. 203.

planteados, pues a través de éstas se obtendrá un registro del actuar de la empresa, ya sea organizacionalmente como grupalmente e individualmente. Son los registros lo que permitirán conocer la evolución de la empresa, sus errores y sus aciertos, etc.

Uno de los principales conocimientos que poseen las empresas y que sirve como apoyo de los modelos planteados es el conocimiento tácito, es decir, aquel que es producto de la experiencia de la misma empresa y es obtenido a través de lo que se ha visto, sentido y escuchado en ocasiones previas. Este conocimiento se basa en “las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intenciones y realidad particulares”<sup>353</sup>. Este conocimiento es difícil de imitar, por lo cual se ajusta a las dinámicas y los modelos del presente trabajo pues, como se ha hecho énfasis, tanto conflicto como cambio organizacional pueden presentar características similares en las diversas ocasiones en las que se producen, pero también diferencias debido a que se basan en conocimientos tácitos.

Por lo tanto, este tipo de conocimiento permitirá establecer un registro de aquellos aspectos difíciles de imitar pero que, si bien, pueden marcar ciertas similitudes en los diversos procesos de cambio y conflicto organizacional que se susciten en una empresa. En sí, la base del conocimiento tácito también es la base de los procesos en dichas dinámicas.

Ahora bien, retomando el proceso de aprendizaje organizacional de Nonaka, se puede decir lo siguiente con base en los modelos establecidos:

- 1) La socialización del conocimiento consiste en la transmisión o creación de conocimiento entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales. En este caso, se transmiten y crean conocimientos sobre el conflicto y/o cambio organizacional, comenzando desde un nivel individual para posteriormente pasar a uno grupal y finalmente organizacional.
- 2) La exteriorización consiste en difundir el conocimiento, pues debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, y es

---

<sup>353</sup> *Ibidem*, p. 204.



aquí donde la comunicación organizacional cobra mayor relevancia. Es decir, aquellos conocimientos que se transmitieron y crearon de forma individual, se difunden a un nivel grupal y organizacional. Es en este punto donde se pueden difundir conocimientos conforme a las intenciones de cada una de las partes involucradas y donde se comienza a tener criterio sobre lo que se quiere comunicar o no.

3) La combinación se refiere al proceso de combinar o reconfigurar el conocimiento cuando los miembros de una organización intercambian información, controlan y analizan los datos a fin de relevar tendencias y patrones, entre otras actividades. En este caso, la combinación resulta una fase elemental del aprendizaje organizacional dentro de las dinámicas. Es esta fase la que permite tener una adecuada gestión de los procesos en cuestión.

4) La interiorización del conocimiento consiste en la consolidación de éste a través de elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, habilidades, etc. En este caso, dicha fase está representada a través de los modelos de gestión establecidos en el presente trabajo. Pues una vez teniendo el registro de los conocimientos e información de ocasiones previas, se pueden ajustar los modelos planteados a las particularidades de cada caso y de la situación de la empresa.

Ante esto, es importante mencionar que la empresa debe estar consciente de la relevancia del aprendizaje organizacional a la hora de gestionar el conflicto y el cambio organizacional en cualquiera de las dos dinámicas. Sin el aprendizaje organizacional muy difícilmente la empresa podrá hacer uso de los modelos planteados, ya que éstos requieren información y conocimientos previos que ha tenido la empresa para que el profesional de la comunicación organizacional pueda identificar similitudes y diferencias entre procesos actuales y pasados.

Asimismo, la empresa debe considerar tanto comportamientos pasados, como las características de su estructura y procesos para poder hacer frente a los procesos de cambio y conflicto organizacional, pues son estos los elementos esenciales que conforman a toda organización. Por ello, es importante considerar dichos elementos

en el diagnóstico organizacional con base en el aprendizaje organizacional a través de las memorias organizacionales.

#### **6.4. Consideraciones de los modelos de gestión y la comunicación organizacional.**

Ahora bien, para poder implementar de forma adecuada y exitosa los modelos planteados en el presente trabajo, el profesional de la comunicación deberá tomar en cuenta algunas características de las empresas que han surgido en la actualidad. Las empresas hoy en día se caracterizan por estar basadas en la comunicación (especialmente electrónica), la apertura, la confianza, la participación y el compromiso de sus miembros, así como por tener estructuras descentralizadas. Todo ello debe considerarse a la hora de ejecutar un diagnóstico organizacional para poder hacer uso de dichos modelos, pues son estas características las que podrán ayudar a comprender cómo la comunicación organizacional es un factor clave para la gestión del cambio y el conflicto organizacional.

Por ejemplo, la participación es una característica clave en los modelos, pues éstos consideran a las partes involucradas (en cualquiera de las dos dinámicas) y sus respectivas interacciones. Es decir, los miembros de la empresa no son entes que no interactúan entre sí o con la organización, sino lo contrario, debido a que toman un papel activo dentro de la empresa a través de su participación en la toma de decisiones, en propuestas de mejora, etc.

De esta forma, la comunicación organizacional permite analizar aquellas características clave de la organización y de los procesos en sí para una adecuada gestión. Si los modelos tomaran en cuenta únicamente aspectos administrativos, la gestión del cambio y el conflicto organizacional podría no ser la más adecuada debido a omisiones de aspectos clave que la comunicación organizacional permite analizar y explicar.

Es por ello que los modelos de esta investigación consideran que tanto el emisor como el receptor están inmersos en actos comunicativos y cada uno representa un sistema debido a su individualidad, contexto, sentimientos, pensamientos, creencias, etc. Así, la gestión de los procesos en cuestión se caracteriza por ser un proceso complejo y multifactorial.

Los modelos de la presente investigación permiten a los profesionales de la comunicación hacer uso de las acciones comunicativas planteadas por Jurgen Habermas, y de esta forma abordar estrategias orientadas a gestionar correctamente los procesos de cambio y conflicto en ambas dinámicas. Conforme a la información arrojada por los modelos diseñados, se podrá seleccionar alguna acción comunicativa (de estrategia, simple, informal, orienta al entendimiento, normativa, demostrativa emulativa, expresiva o manipuladora) que permita establecer líneas de ejecución de mensajes, contenidos, flujos de comunicación, medios, etc.

Asimismo, estas acciones comunicativas permitirán que la estrategia resultante de la aplicación de los modelos, así como éstos en sí, consideren un análisis minucioso de quién dice la información, qué es lo que dice, por qué lo dice (es decir, sus razones), para quién o quiénes lo dice y con qué efectos (es decir, sus intenciones), resaltando el carácter dialéctico de la comunicación y de los procesos de cambio y conflicto organizacional.

De igual forma, la estrategia que se genere a partir del empleo de los modelos de la presente investigación, así como los modelos en sí, deberán considerar un conjunto de factores que influyen en la forma como se percibe el mensaje, por ejemplo: el entorno social del receptor, su auto imagen, la presión ejercida por el medio, su personalidad, etc.; así como factores en el proceso de producción del mensaje, es decir, en el emisor como, por ejemplo: el papel del emisor en la empresa, limitaciones, etc.

Por otra parte, para una adecuada aplicación de los modelos, el profesional de la comunicación deberá considerar las contingencias del entorno de la empresa. Esto implica un monitoreo constante del mismo, a través de noticias, encuestas de satisfacción del cliente, etc. Sin esta información, los modelos sólo contemplarán factores internos y el análisis quedará incompleto pues al ser consideradas como sistemas abiertos es indispensable el estudio de dichos factores.

En conclusión, el profesional de la comunicación deberá considerar múltiples aspectos para realizar un diagnóstico organizacional, poder implementar los modelos en cuestión y diseñar estrategias que ayuden a la empresa a adaptarse a su entorno, gestionando adecuadamente los procesos de cambio y conflicto organizacional.

Además, deberá tomar en cuenta las acciones comunicativas de los miembros de la empresa, el contexto, las creencias, valores, pensamientos, motivaciones y actitudes de los individuos y grupos involucrados en los procesos de cambio y conflicto; así como también las características del entorno de la empresa, ya sea su dinamismo, su complejidad, las demandas de cambio que le exige a la misma empresa, etc. La finalidad es establecer relaciones entre un proceso y otro para entender y explicar, en primera instancia, las causas de éstos y, posteriormente, proponer estrategias y tácticas que ayuden a gestionar tales procesos con ayuda de los modelos planteados y un diagnóstico organizacional que proporcione la información y conocimientos necesarios sobre la empresa y su entorno.

## Conclusiones

Las empresas viven en entornos complejos debido a las múltiples contingencias que se presentan en éstos. Dichas contingencias obligan a las empresas a adaptarse a los abruptos, rápidos y repentinos cambios del entorno. Sin embargo, la adaptación de las empresas a sus entornos no es una tarea sencilla. Se requiere de un esfuerzo por parte de la empresa en sí y de todos sus integrantes.

Son diversos los fenómenos y procesos que pueden llegar a obstaculizar la adaptación de las empresas a sus respectivos entornos. El **cambio y el conflicto organizacional** son un claro ejemplo de ello. Sin una adecuada gestión de estos procesos, ni con la intervención de profesionales de la comunicación organizacional, éstos pueden representar amenazas para las empresas en relación a la necesidad inminente de adecuarse a las demandas del entorno.

Para comprender la importancia de una adecuada gestión de los procesos de cambio y conflicto organizacional, es pertinente estudiar a las empresas desde una perspectiva sistémica. En ese sentido, para un adecuado acercamiento a las empresas, estas deben definirse como **sistemas abiertos** que llevan a cabo procesos de transformación, es decir, de *input-transformación-output*. Dicho proceso caracteriza a las empresas de tal forma que se ven inmersas en vastos flujos de información, conocimientos y comunicación, de tal forma que deben aplicar acciones para procesar todo lo que entra al sistema. Esto lo pueden lograr a través del **aprendizaje organizacional**.

El aprendizaje organizacional sirve como base para que la empresa sea un ente ofensivo y no defensivo ante los procesos de cambio y conflicto organizacional. Asimismo, el aprendizaje permite que la empresa convierta la información que entra al sistema en conocimiento, el cual a su vez ayuda a la empresa a una mejor habilidad de adaptación al entorno, pues es capaz de actuar haciendo frente a las contingencias de éste con base en el pasado, analizando el presente y prediciendo los posibles escenarios del futuro.

Aunado al aprendizaje organizacional, para comprender de manera más precisa y profunda los procesos de cambio y conflicto organizacional, se debe abordar la comunicación organizacional, pues no basta el uso de bases teóricas de carácter administrativo o sociológico, ya que en la actualidad se requiere analizar la comunicación que se presenta dentro, fuera y entre las empresas.

Ahora bien, es un hecho indiscutible que las organizaciones cambian, ya sea planeándolo o como un desarrollo mismo de éstas, pues el cambio organizacional es un proceso inevitable, permanente y muchas veces imperceptible para los miembros de las organizaciones y para la organización en sí. Sin embargo, es indispensable la intervención de profesionales de la comunicación organizacional para gestionar este proceso y manejar obstáculos tales como la resistencia al cambio o la misma generación de un conflicto por una incorrecta gestión del proceso.

Asimismo, es conveniente que las organizaciones no pretendan “resolver” los conflictos, sino gestionarlos e incluso anticiparlos, al igual que los cambios, y así evitar correr riesgos innecesarios en un entorno de constante incertidumbre. Además, es tarea de las empresas reivindicar el concepto de conflicto para hacer uso de éste de tal forma que beneficie y no sólo sea un proceso que sea considerado como perjudicial para el sistema.

Es trascendental para las empresas reconocer que no todos los conflictos son negativos, pues algunos pueden generar aspectos positivos de gran beneficio para éstas, siempre y cuando se manejen adecuadamente para obtener tales resultados y conlleven a un control. Para ello, la comunicación es un factor determinante.

Actualmente, los procesos de conflicto y el cambio no deben gestionarse para ser evitados. Al contrario, estos procesos deben alejarse de sus connotaciones negativas y manejarse como procesos benéficos para las empresas, los cuales en ocasiones serán causados intencionalmente y planeados específicamente para alcanzar ciertos objetivos y con ello conseguir la supervivencia de la organización en un entorno lleno de incertidumbre.

De esta forma, los modelos diseñados toman en consideración los siguientes aspectos:

**-Se debe realizar un diagnóstico organizacional previo a la aplicación de los modelos.**

**-El conocimiento será la base, tanto del diagnóstico como de los modelos.**

**-La gestión de los procesos en cuestión en ambas dinámicas requiere el uso de la comunicación organizacional, incluyendo tanto la perspectiva sociológica como administrativa.**

**-Los modelos consideran a las empresas como sistemas abiertos en entornos dinámicos.**

**-El aprendizaje organizacional ayudará a completar la información necesaria que requiere tanto el diagnóstico organizacional como los modelos, y de esta forma generar conocimiento valioso para las empresas.**

**-Los modelos no tratan de evitar la generación y la promoción del cambio ni del conflicto organizacional.**

**-Los modelos deben adecuarse a las particularidades de cada empresa con base en el diagnóstico organizacional y la información que arroje éste.**

**-La aplicación de los modelos aporta información y conocimientos necesarios para el diseño de estrategias y tácticas que ayuden a las empresas a gestionar tales procesos.**

En conclusión, el profesional de la comunicación deberá considerar múltiples aspectos para realizar un diagnóstico organizacional (tamaño de la empresa, tipo de comunicación, flujos y medios de comunicación, estructura organizacional, etc.), y poder implementar los modelos en cuestión, así como ejecutar estrategias que ayuden a la empresa a adaptarse a su entorno, gestionando adecuadamente los procesos de cambio y conflicto organizacional.



Además, deberá tomar en cuenta las acciones comunicativas de los miembros de la empresa, el contexto, las creencias, valores, pensamientos, motivaciones y actitudes de los individuos y grupos involucrados en los procesos de cambio y conflicto; así como también las características del entorno de la empresa, ya sea su dinamismo, su complejidad, las demandas de cambio que le exige a la misma empresa, etc. Pues la finalidad es establecer relaciones entre un proceso y otro para entender y explicar, en primera instancia, las causas de éstos y, posteriormente, proponer estrategias y tácticas que ayuden a gestionar tales procesos con ayuda de los modelos planteados y un diagnóstico organizacional que proporcione la información y conocimientos necesarios sobre la empresa y su entorno.

Por lo tanto, el cambio y el conflicto organizacional son procesos a los cuales deben hacer frente las organizaciones, en especial las del sector privado, es decir, las empresas, para lograr su supervivencia en un entorno que se encuentra en constante incertidumbre y, por ende, generando riesgos. Para ello, se debe contar con el apoyo de profesionales que gestionen las diversas variables que se puedan presentar en dichos procesos, haciendo uso de herramientas, metodologías y teorías como fundamento de las acciones, estrategias y tácticas a ejecutar para la gestión de éstos.

En ese sentido, los modelos diseñados en el presente trabajo tienen el objetivo de ser herramientas para la gestión de procesos complejos y que se presentan continuamente en las empresas debido al dinamismo del entorno. Estos modelos pretenden ayudar a las organizaciones a valorar el aprendizaje organizacional y a reivindicar las connotaciones negativas que se tienen de los procesos de cambio y conflicto organizacional. Son una guía que permite conocer aspectos importantes de ambos procesos y que hacen énfasis en la importancia de la comunicación organizacional. El uso adecuado de dichos modelos permite que las empresas sean capaces de diseñar y ejecutar estrategias apropiadas de acuerdo a las características de éstas y de los mismos procesos de cambio y conflicto organizacional.

## Fuentes Consultadas

1. Acosta, Carlos. (2002). "Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional". *Revista Colombiana de Psicología*. núm. 11, pp. 9-24. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>.
2. Aguado Terrón, Juan Miguel. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España, Universidad de Murcia. Recuperado el 03 de noviembre de 2016, de [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf).
3. Aguilar, M. y Pereyra, L. Miguel. (2003). *Clima, cultura y cambio organizacional*. Venezuela, Universidad Nacional Abierta. Recuperado el 11 de abril de 2017, de <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura9c/limacultura.pdf>.
4. Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. (2002). "Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. vol. 18, núm. 2-3, pp. 259-301. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>.
5. Alonso Murguía, Enrique. Ocegueda Melgoza, Vicente. Castro Medina, Esperanza. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México, Umbral Editorial.
6. Andrade, Horacio. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España, Netbiblio.
7. Ascencio Sosa, Rosendo René. (2011). *Comportamiento organizacional*. México, Instituto Tecnológico de Reynosa. Recuperado el 29 de noviembre de 2016, de <https://www.scribd.com/document/312326148/Rene-Ascencio-Comportamiento-Organizacional>.
8. Barrera Santos, Russed Yesid. (2004). *Negociación y transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar*. 2ª ed. Guatemala. Editorial Serviprensa.
9. Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México, Fondo de Cultura Económica.
10. Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda. et. al. (2007.) *Funciones de la Administración. Teoría y práctica*. Argentina. Universidad Nacional del Sur. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <https://www.aacademica.org/000-027/331.pdf>.
11. Carvajal Villaplana, Álvaro. (2002). "Teorías y modelos: formas de representación de la realidad". *Comunicación*. vol. 12, núm. 001, pp. 1-14.

- Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>.
12. Castaño Montoya, María Catalina. (2009). "Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional". *El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*. vol. 3, núm. 6, pp. 219-233. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175777.pdf>.
  13. Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México, McGraw Hill.
  14. Chiva Gómez, Ricardo y Camisón Zornoza, César. 2002. *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. España. Universitat Jaume.
  15. Corsi, Giancarlo, et. al. (2006). *GLU: glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México, Universidad Iberoamericana.
  16. Díaz Barrios, Jazmín. (2005). "Cambio organizacional: Una aproximación por valores". *Revista Venezolana de Gerencia*. vol.10, núm. 32, pp. 605-627. Recuperado el 24 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000400005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400005).
  17. Fernández Collado, Carlos. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas.
  18. Fernández Ledesma, Javier Darío. (2006). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia.
  19. Fernández Ríos, Manuel y Sánchez, José. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. España, Ediciones Díaz de Santos.
  20. Foncerrada, Luis. (2009). "La importancia del sector privado en México". *Enfoques*. pp. 26-27. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/S0103/Unidad%204/lec\\_45\\_Inversio nPrivMex.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/S0103/Unidad%204/lec_45_Inversio nPrivMex.pdf).
  21. Franklin, Enrique y Krieger, Mario. (2001). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México, Pearson Educación.
  22. Fuquen Alvarado, María Elina. (2003, enero-diciembre). "Los conflictos y las formas alternativas de resolución". *Tabula Rasa*. núm 1, pp. 265-278. Recuperado el 16 de enero de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>.
  23. Gallardo Cano, Alejandro. (2002). *Curso de teorías de la comunicación*. México, Editorial Cromocolor.
  24. Garzón Castrillón, Manuel Alfonso y Fisher, Andre Luis. (2008, julio). "Modelo teórico de aprendizaje organizacional". *Pensamiento y Gestión*. núm.24, pp. 195-224. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>.

25. Gil Rodríguez, Francisco y María Alcover, Carlos. (2014). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España, Alianza Editorial.
26. González García, Manuel Jesús. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. España, INNOVA.
27. Grundmann, Gesa y Stahl Joachim. (2000). *Como la sal en la sopa: conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones en desarrollo*. Ecuador, Ediciones ABYA-YALA.
28. Guajardo, Gerardo. (2008). *Contabilidad Financiera*. México, McGraw Hill.
29. Guízar, Rafael. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México, McGraw Hill.
30. Guzmán Paz, Vanessa. (2012). *Comunicación organizacional*. México, Red Tercer Milenio. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf).
31. Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Thompson.
32. Hellriegel, Don y Slocum, John. (2005). *Comportamiento Organizacional*. 12a ed. México, Cengage Learning.
33. Hernández Ortiz, María Jesús (2014). *Administración de empresas*. 2ª ed. España, Ediciones Pirámide.
34. Hernández Silva, Frank y Martí Lahera, Yohannis. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Cuba, ACIMED. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de [http://eprints.rclis.org/9133/1/http\\_bvs.sld.cu\\_revistas\\_aci\\_vol14\\_1\\_06\\_a\\_ci03106.htm.pdf](http://eprints.rclis.org/9133/1/http_bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_1_06_a_ci03106.htm.pdf).
35. Hernes, Tor. (2004). *The Spatial Construction of Organization*. Holanda, John Benjamins.
36. Huysman, M.H. (1996). *Dynamics of Organizational Learning*. Holanda, Universidad de Ámsterdam. Recuperado el 29 de noviembre de 2016, de <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/2198039>.
37. Kast, Freemont; Rosenzweig, James. (1990). *Administración en las organizaciones*. México, McGraw Hill.
38. Katz, D.; Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México, Tirillas.
39. Lucas Marín, Antonio. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. España. Bosch.
40. Luhmann, Niklas. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. España, Anthropos, México, Universidad Iberoamericana. Colombia, CEJA Pontificia Universidad Javeriana.
41. Luna González, Alfredo. (2015). *Proceso Administrativo*. 2ª ed. México, Instituto Politécnico Nacional.

42. Maribal, Daniel. (2003, enero-febrero). "Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas". *Provincia*. núm. 10. pp. 53-71. Recuperado el 12 de enero de 2017, de <http://www.centrocarbonell.mx/wp-content/uploads/2016/12/T%C3%A9nicas-para-manejo-de-conflictos.pdf>.
43. Montaña Hirose, Luis. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México, UAM Iztapalapa.
44. Montaña Rey, Angie Paola y Torres Reyes, Germán Alonso. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamiento de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Tesis de Maestría. Universidad del Rosario. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>.
45. Morales, Francisco y Yubero, Santiago. (1999). *El grupo y sus conflictos*. España. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
46. Nonaka, Ikujiro. (1994, febrero). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. vol. 5, núm. 1, pp. 14-37. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de [http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka\\_1994-Dynamic\\_theory\\_of\\_organiz\\_knowledge\\_creation.pdf](http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf).
47. Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España, Editorial Dykinson.
48. Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño*. Italia, Centro Internacional de Formación de la OIT.
49. Paredes Hernández, Esperanza y Velasco Espitia, María Eugenia (s/a). *Gestión del cambio organizacional*. Colombia, Universidad de Pamplona. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://sc6e7230c3bd6e48b.jimcontent.com/download/version/1347075815/module/6344954468/name/Gestion%20del%20Cambio%20Organizacional.pdf>.
50. Porret Gelabert, Miquel. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6ª ed. España, ESIC.
51. Quirant Espinosa, Amparo y Ortega Giménez, Alfonso. (2006, octubre-diciembre). "El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio". *Revista de Empresa*. núm. 18, pp. 50-63. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH017c/626605dd.dir/doc.pdf>.

52. Raineri, Andrés y Martínez de C, Andrea. (1997). "Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico". *Revista Academia*. núm.19, pp. 1-32. Recuperado el 18 de mayo de 2017, de [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001\\_File\\_DO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20\(Raineri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20(Raineri),%2019%20mayo.pdf).
53. Ramió, Carles y Ballart, Xavier. (1993). Cap. 1 "Teoría de la organización y administración pública". En *Teoría de la organización*. pp. 1-30. España, Ministerio para las Administraciones Públicas. Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>.
54. Redorta, Josep. (2011). *Gestión de conflictos: lo que necesita saber*. España, Editorial UOC.
55. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. 8ª ed. México, Pearson.
56. Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México. Pearson.
57. Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). *Gestión Organizacional*. España, Plaza y Valdez Editores.
58. Romero, Joaquín; Campo, Carlos Andrés y Matamoros, Santiago. (2013, octubre-diciembre). "Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. vol. 23, núm. 50, pp. 35-52. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>.
59. Sánchez Gómez, Roberto. (2014). *Gestión y Psicología en empresas y organizaciones*. España, ESIC Editorial.
60. Santos Azuela, Héctor. (1991). "Conflictos de trabajo". *Diccionario Jurídico Mexicano*. 4ª ed. México, Porrúa-UNAM.
61. Valenzuela, Claudia. et. al. (2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro*. Instituto Tecnológico de Sonora, México. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf).
62. Velázquez Mastretta, Gustavo. (2008). *Sociología de la Organización*. México, Limusa.
63. Washington, Jorge y De Antonio, Cristian. (2012). *Desarrollo organizacional y fundamentos estratégicos*. Argentina. Centro de Estudios Organizacionales del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión. Recuperado el 27 de

noviembre de 2016, de  
[http://www.academia.edu/6985629/Desarrollo\\_organizacional\\_y\\_fundamentos\\_estrat%C3%A9gicos\\_1](http://www.academia.edu/6985629/Desarrollo_organizacional_y_fundamentos_estrat%C3%A9gicos_1).

64. Zimmermann, Arthur (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y herramientas*. 2ª ed. Ecuador, Ediciones ABYA-YALA.

***ANEXO***

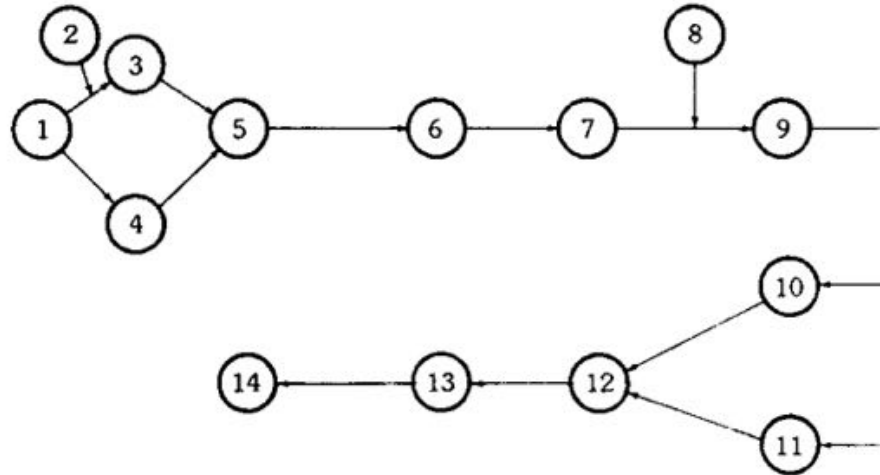


## El proceso de la comunicación social (modificaciones al modelo de Lasswell)

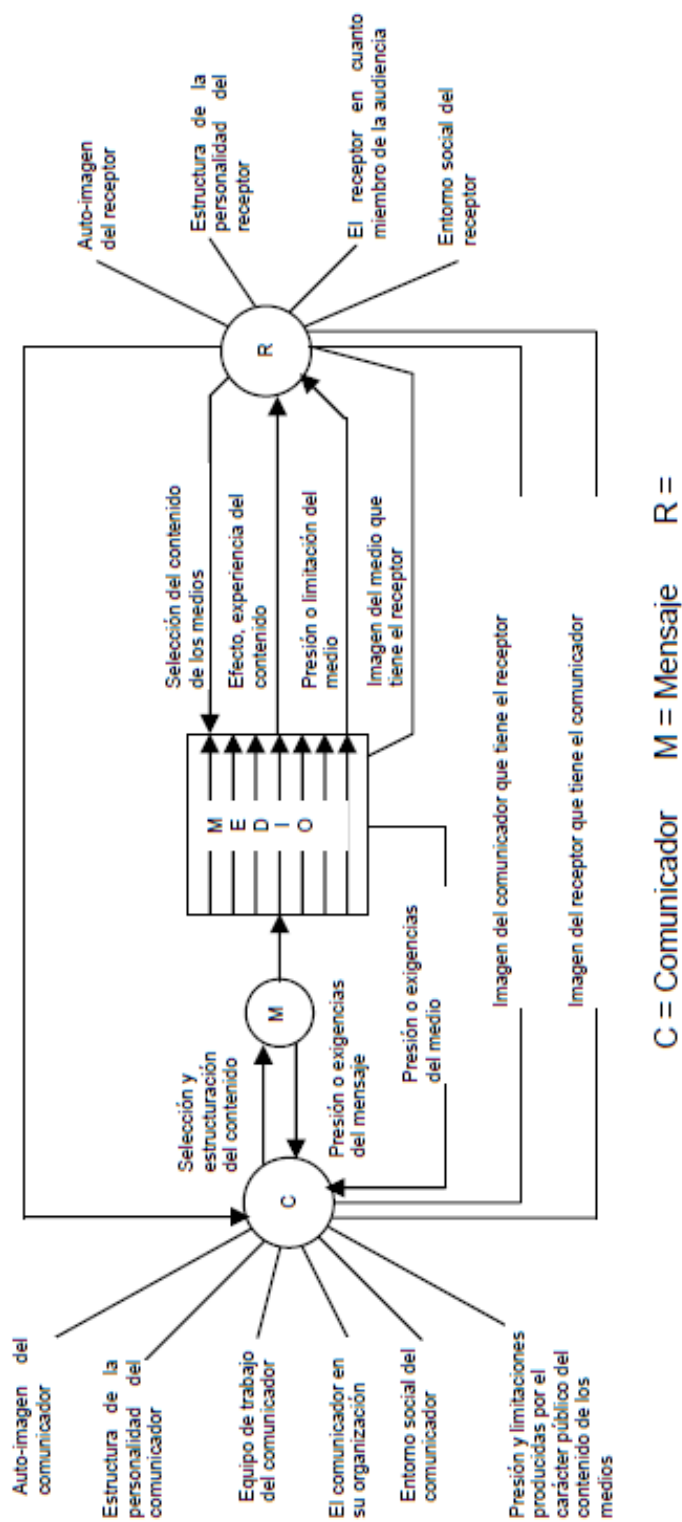
1. Quién dice
2. Con qué intenciones
3. Qué dice
4. Qué no dice
5. Por qué canal

6. A quién se dice
7. Cuándo
8. En qué circunstancias
9. Con qué efectos
10. Qué se responde

11. Qué no se responde
12. Con qué intenciones
13. Por qué canal
14. A quién



Fuente: Gallardo Cano, Alejandro. (2002). *Curso de teorías de la comunicación*. México, Editorial Cromocolor. p. 143.



**Figura 8: Modelo completo de Maletzke**

Fuente: Aguado Terrón, Juan Miguel. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España, Universidad de Murcia. Recuperado el 03 de noviembre de 2016, de [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(TIC%20texto%20guia%20completo.pdf), p. 207.