



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Tendencias actuales en la administración del cambio  
para el desarrollo eficaz de las organizaciones**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración Industrial**

**Presenta: I.Q. Alejandro Zanelli Trejo**

**Tutor: I.Q. Marcelino Gómez Velasco**



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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

00561



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

**Examen General de Conocimientos**

**Trabajo escrito**

**Tendencias actuales en la administración del cambio  
para el desarrollo eficaz de las organizaciones**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración Industrial**

**Presenta: I.Q. Alejandro Zanelli Trejo**

**Tutor: I.Q. Marcelino Gómez Velasco**

**México, D.F.**

**2004**



**ÍNDICE**

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVO	3
3. CAMBIO	4
3.1 El cambio planeado	8
3.1.1 Definición	8
3.1.2 Elementos del cambio planeado	8
3.1.3 La resistencia al cambio	9
3.1.4 Superar la resistencia al cambio	10
4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	11
4.1 Introducción	11
4.2 Definiciones del DO	12
4.3 Valores del DO	14
4.4 Términos básicos del DO	14
4.5 Características del DO	15
4.6 Objetivos del DO	16
4.7 Condiciones que demanda el DO	17
4.8 Modelos del DO	17
4.8.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin	17
4.8.2 Modelo de planeación	20
4.8.3 Modelo de investigación-acción	22
4.8.4 Modelo de cambio planeado de Faria Mello	23
4.8.5 Modelo cíclico del DO	26
4.8.6 El proceso de cambio en ocho etapas	28
5. LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO	31
5.1 Enfoque de sistemas y teoría de la organización	31
5.2 La organización como un sistema abierto	31
5.3 Sistemas integrados de las organizaciones	32
5.4 Cambio organizacional	34
5.4.1 Organización de aprendizaje	35
5.4.2 Fuentes de ímpetu para el cambio	36
5.5 Resistencia al cambio	38
5.6 Cambio planeado; dimensiones, procesos y foco.	39
5.7 Las 5 disciplinas de Peter Senge	40
5.7.1 El pensamiento sistémico	41
5.7.2 Dominio personal	44
5.7.3 Modelos mentales	45
5.7.4 Construcción de una visión compartida	45
5.7.5 Aprendizaje en equipo	46
5.7.6 Micromundos	46
5.7.7 La nueva función del líder	47

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	48
7. CONCLUSIONES Y APORTACIONES	61
8. BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO 1. ORGANIZACIONES	69
ANEXO 2. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	70
ANEXO 3. GRUPO EMYCO UNA EMPRESA DE GRANDES LIGAS	72

### ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. FUERZAS QUE IMPULSAN EL CAMBIO	4
ILUSTRACIÓN. MODELO BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
FIGURA 2. MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LEWIN	19
FIGURA 3. MODELO DE PLANEACIÓN DE LIPPIT, WATSON Y WESTLEY	22
FIGURA 4. MODELO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN	23
FIGURA 5. MODELO DE FARIA MELLO DE DO	24
FIGURA 6. MODELO CÍCLICO DEL DO	26
FIGURA 7. EL PROCESO DE OCHO ETAPAS PARA DAR ORIGEN AL CAMBIO FUNDAMENTAL	29
FIGURA 8. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN	32
FIGURA 9. EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	34

## 1. INTRODUCCIÓN

Todo indica que conforme se avanza en el siglo XXI, el ritmo de los cambios se acelera, es difícil estimar esta razón de cambio, pero de lo que sí se puede estar seguro, es que el mundo en el futuro será muy diferente del actual.

Para entender la rapidez con que cambia la vida, pensemos en la situación en la que el mundo se encontraba en la década de los 70 (siglo XX), durante la cual transcurrió mi niñez. Estaban de moda los automóviles Norteamericanos grandes y existían pocos automóviles provenientes de algún otro país (aún cuando el VW Beetle era el automóvil más común, se fabricaba en México), y los automóviles japoneses apenas comenzaban a venderse (Datsun). No existían computadoras personales, ni fax, ni teléfonos celulares y mucho menos correo electrónico. Los hornos de microondas se usaban sólo en algunos restaurantes. No había videocaseteras y mucho menos DVD. Los discos de audio eran negros (o de colores en la época disco), con surcos y gigantescos en comparación con el disco compacto.

Estos son sólo algunos ejemplos que muestran claramente que se vive en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en todas las áreas (tecnológica, social, demográfica, económica, política, etc.) y esta interacción es la que moldea al mundo en el que se vive actualmente.

Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, anticipó este nuevo mundo: "El siglo XXI será una época de acción y activismo, y los realizadores finalmente verán su día(...). El principal desafío que enfrenta hoy la administración es vivir en un mundo turbulento e incierto en el que a diario entran en escena nuevos competidores y se modifican las condiciones competitivas. Ya no podemos contar con un mundo estable en el que nada cambia ni varía y actuamos en consecuencia."<sup>1</sup>

Debido a esto las organizaciones se enfrentan cara a cara con un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez que estas cambien. "¡Cambiar o morir!" es un grito que los administradores de estas organizaciones han escuchado durante mucho tiempo, pero pocos lo han tomado realmente en serio. En el caso de México, muchas empresas no se preocupaban por cambiar, ya que el modelo proteccionista adoptado por el gobierno desde años atrás les proporcionaba seguridad y les brindaba el beneficio de ser monopolios u oligopolios en los que no existía una competencia real. Debido a esto, las empresas introdujeron tecnologías altamente rutinarias, además, la mayoría de estas grandes empresas escogió buscar la

minimización de costos y/o la estrategia de imitación, dejando la innovación a un lado. Pero esto llegó a su fin desde hace unos pocos años, por lo que estas empresas tuvieron que experimentar cambios masivos a fin de estar en condiciones de sobrevivir en un mercado competitivo. Actualmente, estas compañías se encuentran ahora a la vuelta de cada esquina con competidores esforzados en fabricar y distribuir mejores productos a menor costo.

En este caso, el cambio se da como una respuesta a los problemas (reactivo), culpando de todos estos al "enemigo externo", esto ocasiona que la organización intente adaptarse a estos cambios conforme van surgiendo y se adopten soluciones que mitiguen los síntomas en lugar de implementar una solución fundamental a sus problemas. Los gerentes de estas organizaciones creen, que implementando las soluciones de moda que leyeron en algún libro de esos que se compran afuera de las cafeterías, van a solucionar todo. Si las implementan bien (cosa que no sucede con frecuencia), posiblemente arreglen los síntomas a corto plazo, pero en el futuro el problema regresará con mayor intensidad debido a que no se atacó el problema de raíz.

El primer paso importante que han dado muchas empresas para afrontar estos cambios y resolver sus problemas de raíz, es estar conscientes del papel que desempeñan en la sociedad en general y son estos organismos los que prevalecerán y crecerán en el futuro. Estas empresas han visto que antes de hacer cualquier cambio tecnológico o estructural lo primero es trabajar en el desarrollo interno de la organización por medio de la gente, que es la que realmente la conforma. Ha desaparecido por completo el concepto del hombre como instrumento inerte, manipulado y controlado por el organismo (elemento de producción) y se abre paso a principios de administración basados en ideales humanistas. Esto implica olvidarse por completo de su forma mecanicista de administrar. No se trata simplemente de explorar y /o ampliar viejos conceptos, sino mas bien desprenderse de ellos y ceder terreno a los sistemas temporales más novedosos y más orgánicos<sup>#</sup> (enfoque sistémico).

---

<sup>1</sup>Moss Kanter, Rosabeth. "The Planning Forum Network", E.E.U.U. julio de 1990, citado por Hersey, Paul, et al. *Administración del Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall México 1998.

El *diseño mecanicista* surge a principios del siglo XX con la administración científica. Este diseño organizacional destaca la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia a través de un amplio uso de normas y procedimientos, centralización de la autoridad, y alta especialización laboral. Su principal representante es Taylor.

<sup>#</sup>El *diseño orgánico* surge en la segunda mitad del siglo XX a partir de las investigaciones hechas por humanistas como Mayo, Maslow y McGregor. Este diseño organizacional contrasta fuertemente con el mecanicista ya que enfatiza la importancia de lograr altos niveles de flexibilidad y desarrollo a través del uso limitado de reglas y procedimientos, descentralización de la autoridad y niveles de especialización relativamente bajos. Su principal representante es R. Linkert.

## **2. OBJETIVO**

El objetivo de este trabajo es trazar un cuadro general de las diferentes tendencias que existen actualmente para administrar el cambio organizacional, analizarlas y discutir las tomando en cuenta factores como la naturaleza del cambio, la respuesta individual al cambio, el cambio planeado, la resistencia al cambio, el manejo del lado humano, el manejo del lado organizacional y la evaluación y seguimiento del cambio logrado, de tal manera que se identifique cuál es su impacto real en el desarrollo eficaz de las organizaciones.

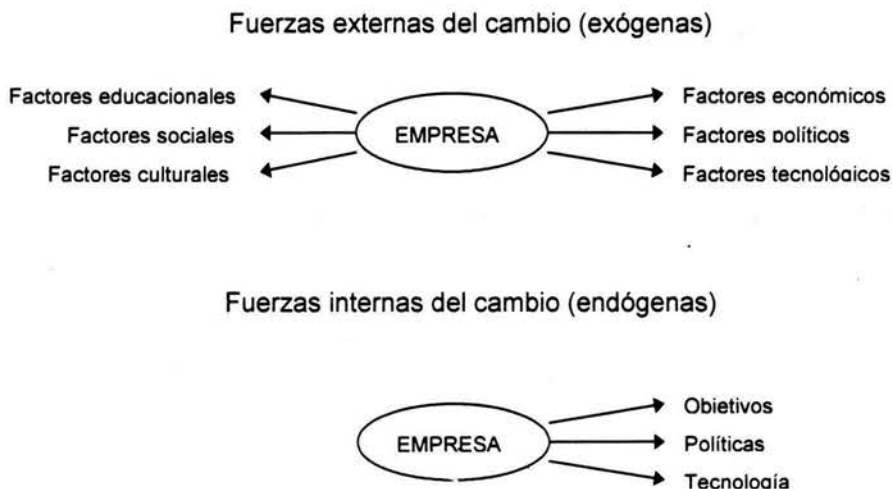
### 3. CAMBIO

En la introducción se ha puesto de manifiesto el impacto que tiene el cambio en las organizaciones y la importancia de poder administrarlo de manera efectiva para poder lograr un desarrollo eficaz de estas. Pero ¿qué es el cambio?

“Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas”.<sup>2</sup>

La idea de que “lo único constante es el cambio” ha sido una realidad de la vida por lo menos desde tiempos de Heráclito (c. 500 a. de J.C.). En el mundo de las organizaciones “cambio” significa varias cosas. A veces se refiere a los cambios externos en tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o del ambiente social o político. “Cambio” se refiere también a los cambios internos: cómo se adaptan las organizaciones a las variaciones del ambiente. La eterna preocupación es si estos cambios internos –en prácticas, puntos de vista y estrategias- se mantendrán al paso con los cambios externos.<sup>3</sup> En la Figura 1 se esquematiza lo anterior:

**Figura 1 Fuerzas que impulsan el cambio**



\*Fuente: Guizar Montufar, Rafael, *Desarrollo Organizacional (principios y aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, México 2004.

Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre

<sup>2</sup>Terán, Roberto, et al. *El desarrollo de la eficiencia de la organización*, Comunidad Latina de estudiantes de negocios, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado el 15 de marzo de 2004.

\*En el Anexo 1 se describe brevemente la naturaleza de las organizaciones y sus características principales.

<sup>3</sup>Senge, Peter, et al. *La Danza del Cambio*, Ed. Norma, México, 2000.

ellas. Sin embargo una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes de los productos y servicios de la organización también provienen de allá. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Las fuerzas internas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las aptitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión, se modifica algún plan preconcebido ello modifica los demás departamentos de la organización, por citar un ejemplo.<sup>4</sup>

El cambio tiene diferentes facetas; por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o solo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (cambio fundamental, de "quantum" o de segundo orden), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de primer orden). Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren diferentes acciones por parte de los líderes.

Los gerentes han estado siempre interesados en el cambio. Lo que es diferente hoy en día es el tiempo que transcurre entre los cambios. Los gerentes solían introducir programas de cambio importante una o dos veces por década, actualmente, el cambio es una actividad continua para la mayoría de ellos. El concepto del mejoramiento continuo, por ejemplo, implica un cambio constante.

En el pasado, la gerencia se caracterizaba por largos periodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por periodos cortos. La gerencia de hoy en día se describe más precisamente como con largos periodos de cambio continuo, interrumpidos muy ocasionalmente por periodos de estabilidad.<sup>5</sup>

De esta manera, las transformaciones de las que se ha venido hablando han promovido el desarrollo tecnológico de tal manera que a la vuelta de un par de siglos, la sociedad ha progresado desde ser básicamente agraria a otra dinámica e industrial. Pero este progreso no carece de su lado sórdido. En la hora en que deberíamos regocijarnos de una era de abundancia, nos

---

<sup>4</sup>Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo Organizacional (principios y aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, México 2004.

<sup>5</sup>Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional (teoría y práctica)*, Ed. Prentice Hall, México, 1996.



encontramos envueltos cada vez más en conflictos sociales (entre naciones, entre grupos étnicos, entre grupos religiosos, entre gerencia y trabajadores, etc), de aquí resolvemos que también necesitamos de habilidades sociales (no sólo científicas y tecnológicas) para resolver los problemas. Poco después de la Segunda Guerra Mundial, Elton Mayo señaló este problema reflexionando en que "las consecuencias para la sociedad del desequilibrio entre el desarrollo de habilidades técnicas y sociales han sido desastrosas".<sup>6</sup>

Según Mayo, las primeras contribuciones de las ciencias de la conducta parecían ofrecer conocimientos sin causar modificaciones en la conducta; pero la sobrevivencia de las organizaciones depende del cambio. Las tendencias de cambio organizacional se concentran en cuatro niveles de cambio de la gente: (1) cambios en el conocimiento, (2) cambios de actitud, (3) cambios personales de comportamiento, y (4) cambios grupales u organizacionales.

Los cambios en el conocimiento son los más fáciles de lograr seguidos por los cambios de actitudes. Los patrones de actitud difieren de las estructuras de conocimiento en que tienen una carga emocional, positiva o negativa. Los cambios de comportamiento son significativamente más difíciles y tardados que los dos anteriores; pero las modificaciones en el desempeño de organizaciones o grupos son quizá las más arduas y que más tiempo requieren. De hecho la sobrevivencia depende de qué tan bien resuelvan conflictos las ciencias de la conducta gracias a la comprensión y la realización de cambios.<sup>7</sup>

De aquí surge el comportamiento organizacional (CO), que es una ciencia del comportamiento aplicada que se construye con base en las contribuciones de diversas disciplinas del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la antropología y las ciencias políticas.

Los gerentes contemporáneos entienden que, en cualquier esfuerzo de mejorar la calidad y la productividad para el éxito, debe incluirse a los empleados. Éstos no sólo son la mayor fuerza para llevar a cabo los cambios, sino que también participarán activamente en la planeación de las modificaciones. El CO ofrece conocimientos importantes para ayudar a los gerentes a trabajar mediante esos cambios. En la época actual los gerentes y los empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad. Tienen que aprender a vivir con la flexibilidad y la espontaneidad. El estudio del CO proporciona importantes conocimientos que ayudan a entender mejor el mundo del trabajo en cambio continuo, a superar la resistencia al cambio y a mejorar para crear una cultura organizacional que prospere con el cambio.

---

<sup>6</sup> Mayo, Elton. "The social problems of an industrial civilization", Harvard Business School, E.E.U.U. 1945, Citado por Hersey, Paul, et al. *Administración del Comportamiento Organizacional*, Ed, Prentice Hall México 1998.

<sup>7</sup> Hersey, Paul, et al. *Administración del Comportamiento Organizacional*, Ed, Prentice Hall México 1998.

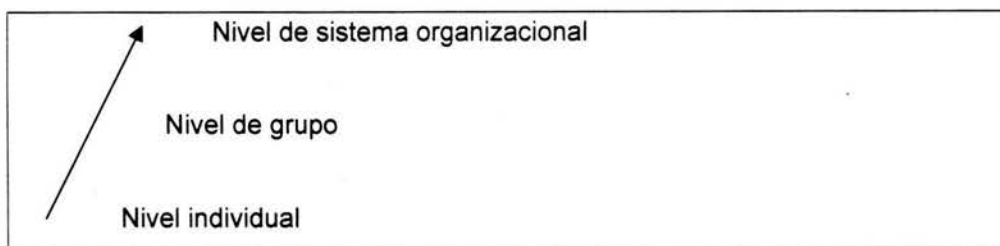


La Cultura organizacional es sumamente importante, ya que se conforma de los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. Una fuerte cultura organizacional puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales. De aquí su importancia en el manejo del cambio organizacional, ya que existe una fuerte interacción entre la estrategia, la estructura y la cultura, y por lo tanto deben ser manejados de manera integral, con ayuda del estudio del CO.

El CO alcanza su máximo nivel de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y de grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, así también las organizaciones son más que la suma de los grupos que las integran.

El CO es campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización, y que aplica su conocimiento para hacer que las organizaciones trabajen de manera más eficiente. Específicamente, el CO se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo, la rotación e incrementar la satisfacción del empleado en el trabajo.

**Ilustración: Modelo básico del Comportamiento Organizacional**



\*Fuente: Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, 1996.

La ilustración representa el esqueleto sobre el cual se construye el modelo del CO. Propone que existen tres niveles de análisis en el CO y que conforme se mueve del nivel individual al de los sistemas de la organización, se avanza sistemáticamente hacia el entendimiento del comportamiento en las organizaciones.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Op. Cit. 5.

### 3.1. El Cambio Planeado

#### 3.1.1. Definición

Para Robbins, el cambio planeado es un conjunto de actividades proactivas y con propósito, intencionales y orientadas a metas, las cuales son esencialmente dos: mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente, y cambiar el comportamiento de los empleados.<sup>9</sup>

Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar.<sup>10</sup>

El cambio planeado ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad y no una amenaza, y se puede emplear por tres motivos: 1) para resolver problemas actuales, 2) para aprender y adaptarse a los cambios y 3) para impulsar futuros cambios.

#### 3.1.2 Elementos del Cambio Planeado

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

- **El Sistema** (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- **El Agente de Cambio.** Su función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito. Son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Pueden ser empleados de la empresa y/o consultores externos.
- **Un Estado Deseado** Un estado que define las condiciones específicas que el sistema desea alcanzar.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Op. Cit. 2*

<sup>11</sup> *Ibid.*

En la organización se pueden cambiar: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. El cambio de estructura implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares. El cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que se utiliza. El cambio del ambiente físico, cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo. El cambio en personas se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.<sup>12</sup>

### 3.1.3 La Resistencia al Cambio

Los gerentes y equipos de trabajo proponen a menudo mejoras de productividad, pero se sienten incómodos. Saben que habrá resistencia. Muchas veces, su incomodidad la producen otros gerentes o trabajadores; en ocasiones, se expresa la resistencia con una actitud totalmente defensiva, o se desafía con agresividad la credibilidad propuesta. En otros casos, aquellos a los que habrá de afectar el cambio se retiran de un modo pasivo y tal vez de aparente cooperación, mientras planean interiormente el ataque a la propuesta. Las barreras que encuentran las compañías en sus esfuerzos de cambio normalmente se manifiestan como comentarios sintomáticos que apuntan con frecuencia hacia dificultades significativas en la organización –su estructura, sus centros de poder, su cultura- que deben ser analizadas antes de que inicie el proceso de cambio.<sup>13</sup>

Al mismo tiempo en que una organización esta siendo presionada por fuerzas que exigen cambios, es presionada por fuerzas opuestas que resisten a tales cambios. Sttoner se basa en la teoría del campo de fuerza de Lewin para entender este fenómeno: cada comportamiento es resultado de un equilibrio entre fuerzas que impulsan y fuerzas que resisten.

“Para la mayoría de nosotros, si queremos cambiar, la tendencia natural es empujar. Entre tanto la tendencia igualmente natural de la persona o de la cosa que este siendo empujada es empujar de nuevo. Los programas de cambio planeado se destinan a remover o enflaquecer las fuerzas restrictivas y criar o aumentar las fuerzas impulsadas que existen en las organizaciones”.<sup>14</sup>

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y .sus miembros resisten el cambio.

---

<sup>12</sup> *Op. Cit.* 6

<sup>13</sup> Bell, Robert, y Burnham, John. *Administración, Productividad y Cambio*, Ed. CECSA, México, 1996.

<sup>14</sup> *Op. Cit.* 2

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Lo siguiente resume cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio: 1)hábito, 2)seguridad, 3) factores económicos, 4)temor a lo desconocido y 5)procesamiento selectivo de información.

Por otro lado, vemos que las organizaciones son conservadoras por naturaleza y resisten activamente al cambio. Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional: 1)inercia estructural, 2)enfoque limitado del cambio, 3)inercia del grupo, 4)amenaza a la habilidad, 5)amenaza a las relaciones de poder, y 6)amenaza a las asignaciones de recursos.<sup>15</sup>

### 3.1.4 Superar la Resistencia al Cambio

Los administradores son bien aconsejados para que traten de anticipar la reacción de la gente ante órdenes o solicitudes de cambio en su comportamiento. El grado de reacción variará con la importancia del cambio, conforme esta sea percibida por cada individuo. Las actitudes podrían variar desde las muy negativas hasta las muy positivas; las respuestas podrían variar desde la oposición abierta hasta la aceptación tolerante, al compromiso firme. La aceptación podría ser suficiente para asegurar la aplicación de algunos cambios donde el desempeño es evaluado por si se llena o no una forma o si se cumple con los plazos. En otros casos se requiere más compromiso y esfuerzo significativo para alcanzar la meta. Si es así, deben comprenderse acciones para cerrar la brecha entre la respuesta deseada y la que probablemente ocurra debido a la resistencia al cambio.

El primer paso es comprometer a los afectados. Si es factible que ellos participen en el diseño del cambio, la resistencia puede ser reducida. Otro paso importante es una comunicación amplia con todos los participantes sobre la naturaleza exacta, el propósito y las consecuencias potenciales de un cambio propuesto. El objetivo es reducir la confusión y la ansiedad al tiempo que se aumenta el conocimiento, la confianza y el compromiso.<sup>16</sup>

La condición principal para que operen los cambios en un sentido que permita y opere el desarrollo es que el cambio debe ser compatible con los principios morales del organismo. De otra manera se perderá una gran dosis de dinamismo en la lucha para que se amolde a los principios sostenidos por la organización o para rectificar los valores clave que permitan el desarrollo.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Op. Cit. 6

<sup>16</sup>Op. Cit. 2

<sup>17</sup>Margulies, Newton, et. al. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Diana, México, 1993.

## 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 4.1 Introducción

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional. El DO se origina a principios de los años sesenta como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente. El DO busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costo-beneficio), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al DO deriva de que la gente es decisiva para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas

aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.<sup>18</sup>

#### 4.2 Definiciones del DO

El DO, busca instrumentar un cambio individual y organizacional para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard:

"Es un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, (e) mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta"

Esta es una amplia definición, aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio.

De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa necesariamente a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una planta semi-independiente o una organización multi-plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.<sup>19</sup>

Existen muchas otras definiciones de DO elaboradas por diferentes autores; a continuación se incluyen algunas de ellas:

"Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad

---

<sup>18</sup> Pauchard Hafemann, Héctor. *Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos*. Avances en relaciones humanas. [www.relaciones-humanas.net](http://www.relaciones-humanas.net). Consultado el 2 de Agosto de 2004.

<sup>19</sup> *Op. Cit.* 2



como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa." (Guzmán de la Garza)

"Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa." (Harris)

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios." (Bennis)<sup>20</sup>

"Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados" (Robbins)<sup>21</sup>

"Un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, particularmente mediante una administración más efectiva y de colaboración de la cultura organizacional –con hincapié en la cultura de los grupos de trabajo formales-, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo investigación de acción." (French y Bell)<sup>22</sup>

"Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia." (Blake y Mouton)

"El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos." (Gordon y Lippitt)

"Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización."(Hornstein, Burke y coeditores)<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Op. Cit. 4

<sup>21</sup> Op. Cit. 6

<sup>22</sup> Op. Cit. 17

<sup>23</sup> Op. Cit. 2

#### 4.3 Valores del DO

El Paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. El agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración. Se tienen en poca estima conceptos como poder, autoridad control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del DO. Los siguientes puntos identifican los valores subyacentes en los esfuerzos del DO: 1) Respeto por las personas, 2) Confianza y apoyo, 3) Igualdad de poder, 4) Confrontación y 5) Participación.<sup>24</sup>

Este conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, ejercen una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios podrían expresarse como sigue:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.<sup>25</sup>

#### 4.4 Términos Básicos del DO

**Intervenciones:** Herramientas o medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado.

**Consultor:** Responsable junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO Coordina y estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

---

<sup>24</sup>Op. Cit. 6

<sup>25</sup>Op. Cit. 17



**Sistema:** Conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que actúan armónicamente.

**Sistema-cliente:** Organización donde se lleva a cabo el proceso del DO

**Catarsis:** Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como "reacción para cambiar" ante ciertas circunstancias que me obligan, si se quiere ver así, a hacerlo, o bien "reacción por el cambio llevado a cabo."

**Conflicto proactivo:** Situación que puede ser provocada por el consultor, tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización (es decir proporcionar un enfoque funcional a la organización).

**Cambio:** Palabra clave en el DO Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.<sup>26</sup>

#### 4.5 Características del DO

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: problemas de destino, de crecimiento, identidad y revitalización, de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.<sup>27</sup>

- El DO debe ser...

... Un proceso dinámico y continuo... ... de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de situación... ... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos... ... para un constante perfeccionamiento y renovación.

---

<sup>26</sup> Op. Cit. 4

<sup>27</sup> Ibid.

- El DO implica...

... Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)... ... adaptación, evolución y/o renovación - esto es, cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis y modificaciones de hábitos o comportamientos.

- El DO no es (no debe ser)...

...solución de emergencias para un momento de crisis... ...sondeo o investigación de opiniones, solamente para información... ... iniciativa sin continuidad en el tiempo... ...un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables... ... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones... ... maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventaja a costa de otras personas... ...proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos.<sup>28</sup>

#### 4.6 Objetivos del DO

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de desarrollo organizacional varían inevitablemente de acuerdo a cada diagnóstico de los problemas de organización, por regla general se revela cierto número de objetivos. Éstos son consecuencia de problemas muy comunes a las empresas u organismos: Entre los principales objetivos del DO están:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas.
- Lograr la colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se "manejen".
- Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales.<sup>29</sup>
- Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros; en lugar de ocultarlos.
- Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.

---

<sup>28</sup> *Op Cit. 2*

<sup>29</sup> *Ibid.*

- Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.
- Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan.
- Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.<sup>30</sup>

#### 4.7 Condiciones que Demanda el DO

La condición esencial para cualquier programa efectivo de cambio es que **“los que deban cambiar quieran cambiar”**.

Otras condiciones que hacen necesaria la aplicación de las técnicas del DO son:

- Cambiar la estrategia gerencial.
- Adecuar el clima organizacional a las necesidades individuales y a los cambios en el medio ambiente.
- Cambio de las normas culturales de la organización (valores, normas, reglas del juego, estructuras de poder, etcétera).
- Cambiar la estructura y las funciones.
- Mejorar la colaboración entre los grupos de la organización.
- Abrir el sistema de las comunicaciones (cuantitativa y cualitativamente).
- Mejorar la planeación y la fijación de objetivos.
- Cambios en la motivación de la fuerza de trabajo.
- Adaptación a un nuevo ambiente.<sup>31</sup>

#### 4.8 Modelos del DO

##### 4.8.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin

“Los cambios tendientes a un nivel superior de desempeño de grupos, frecuentemente tienen corta vida; después de recibir “una inyección en el brazo”, la vida de grupo vuelve a su nivel anterior. Esto indica que no basta diferir el objetivo de un cambio proyectado en la actuación del grupo, como si fuese a alcanzar un nivel diferente. La estabilidad del nuevo nivel, o de un periodo deseado, debe estar contenida en el objetivo. Todo cambio acertado contiene, por lo tanto tres

---

<sup>30</sup>Op. Cit. 17

<sup>31</sup>Op. Cit. 2

aspectos: el descongelamiento (si es necesario) del nivel actual; las operaciones por realizar para pasar al nuevo nivel; y el congelamiento de la vida del grupo en el nuevo nivel.”<sup>32</sup>

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *status quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “cuasi- estacionario”.

Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicos como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr sí:

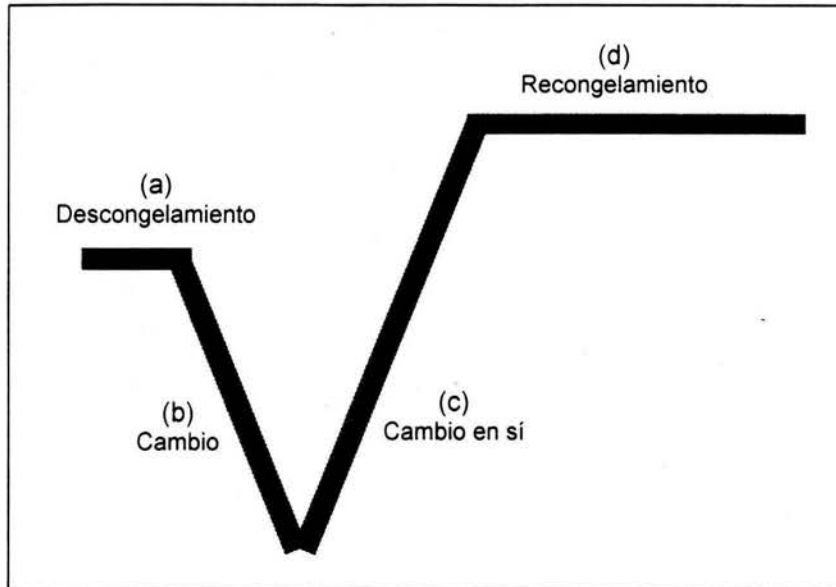
1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de al raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

---

<sup>32</sup>Lewin, Kurt. “*Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science equilibria and social change*”, Human Relations, I, Junio de 1947, Citado por Margulies, Newton, et al., *Desarrollo Organizacional*, Ed. Diana, México, 1993.

Figura 2. Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada).



\*Fuente: Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo Organizacional (propicios y aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, México 2004.

Relacionado con lo anterior, la firma de consultoría W.J. Reddin y asociados ofrece el llamado "programa de la organización flexible" que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa no se sustenta en el talento de un experto, sino en algo mucho más sólido y permanente: el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logra una clara sinergia organizacional y sobre todo un compromiso claro con las soluciones.

Este programa también consta de tres fases, íntimamente conectadas al concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Estas tres fases son:

<i>Fase</i>	<i>Características de la fase</i>
<b>I. Descongelamiento</b>	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
<b>II. Reingeniería</b>	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos. Se debe desarrollar el

liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

### III. Aseguramiento

Se debe implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además se debe remunerar por resultados.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.<sup>33</sup>

#### 4.8.2 Modelo de Planeación

“En nuestro estudio del trabajo que ejecutan diversos gestores de cambios, indica que el concepto de las tres fases puede ampliarse (Lewin). Las obras que se han escrito acerca de los cambios permiten suponer que casi todos los gestores de cambios se encauzan hacia dos objetivos, cuando se trata de seleccionar los métodos para prestar ayuda. En primer lugar, tratan de escoger procedimientos técnicos que ayuden al organismo del cliente a resolver sus problemas, con lo cual se logra un cambio conveniente. El segundo objetivo, corolario del primero, es escoger procedimientos técnicos para desarrollar y mantener las relaciones apropiadas entre el gestor y el organismo del cliente, de manera que éste de buen grado, acepte y utilice los recursos que le ofrece el gestor. Estos dos objetivos constantemente dan forma a la actuación del gestor. Es más, el interés en las relaciones entre el gestor y el cliente ocupan un sitio tan prominente en las obras escritas acerca de los cambios, que nos hemos visto obligados a darle un sitio explícito en nuestra formulación de las fases de los cambios fruto de planes. En consecuencia, hemos ampliado las tres fases de Lewin y ofrecemos a continuación una lista de cinco fases generales del proceso de los cambios:

1. Determinación de la necesidad de efectuar cambios (“descongelamiento”).
2. Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.
3. Operaciones tendientes a realizar los cambios.
4. Generalización y estabilización de los cambios (“congelamiento”).
5. Manera de terminar las relaciones.

---

<sup>33</sup>Op. Cit. 4

La tercera fase puede a su vez dividirse en tres subfases separadas, cada una de las cuales contiene características propias importantes. Esto por consiguiente, eleva a siete fases el número total.

No queremos dar a entender que todos los cambios productos de planes necesariamente siguen un orden consecutivo recorriendo cada una de estas etapas. Es más, por lo general, puede notarse que más de una fase opera simultáneamente con otras. En casi todos los trámites de los cambios, el adelanto se realiza por una especie de movimiento cíclico, que se inicia una y otra vez al resolverse un conjunto de problemas y al salir otros a su encuentro; por lo tanto, las diferentes fases se entremezclan.<sup>34</sup>

El modelo de planeación es un intento que define las etapas de cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley y después modificado y perfeccionado.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

En la Figura 3 se describen los siete pasos que sugieren los autores en este modelo, aunque cabe decir que raramente es llevado a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar según las necesidades de la organización.

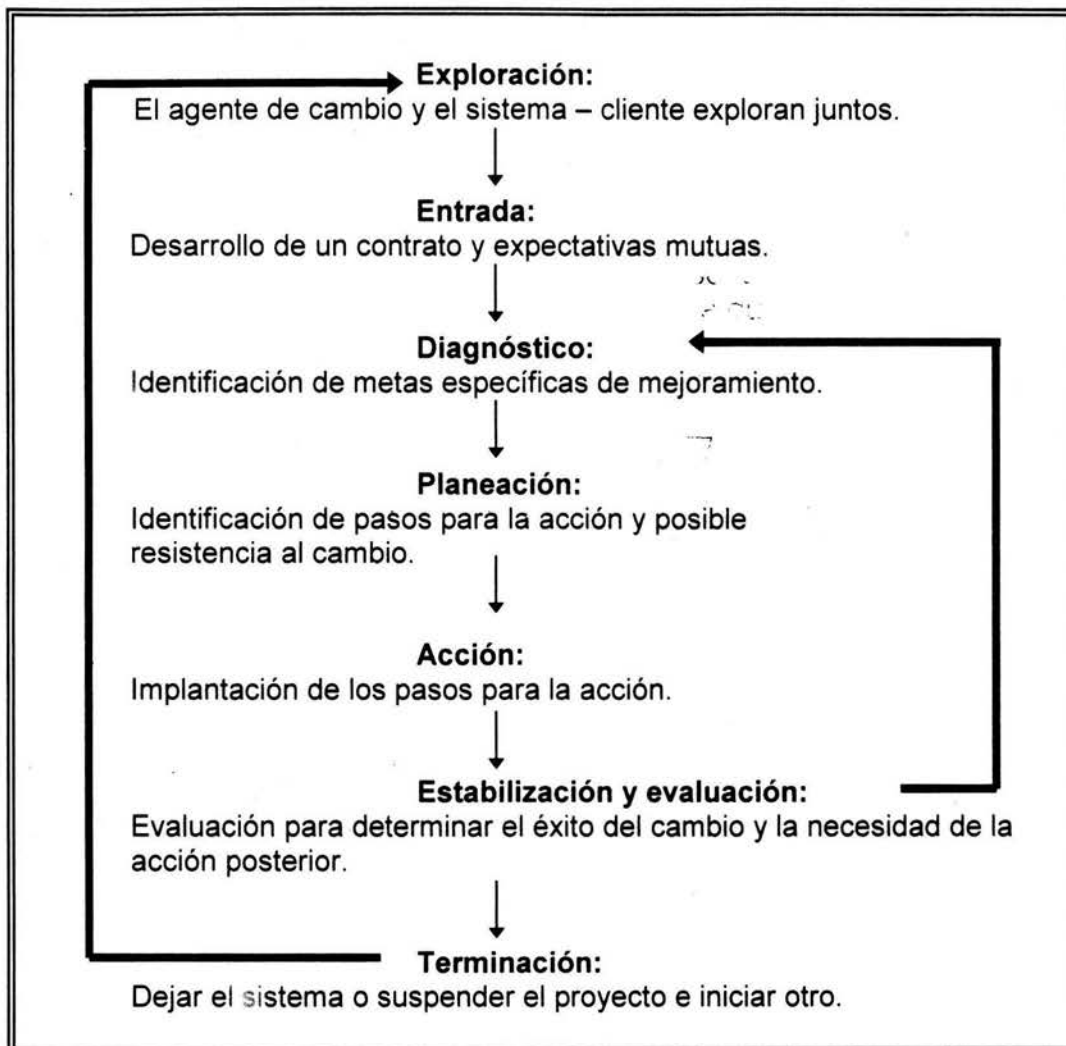
El modelo pone énfasis, como se puede observar, en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio, que le permita asegurar en lo posible, éxito al programa.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Lippitt, R., Watson, J., Westley, B. "The dynamics of planned change", Harcourt Inc. E.E.U.U. 1958, Citado por Margulies, Newton, et al. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Diana, México, 1993.

<sup>35</sup> *Op. Cit.* 4

Figura 3. Modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley



\*Fuente: Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo Organizacional (propicios y aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, México 2004.

#### 4.8.3 Modelo de Investigación – Acción

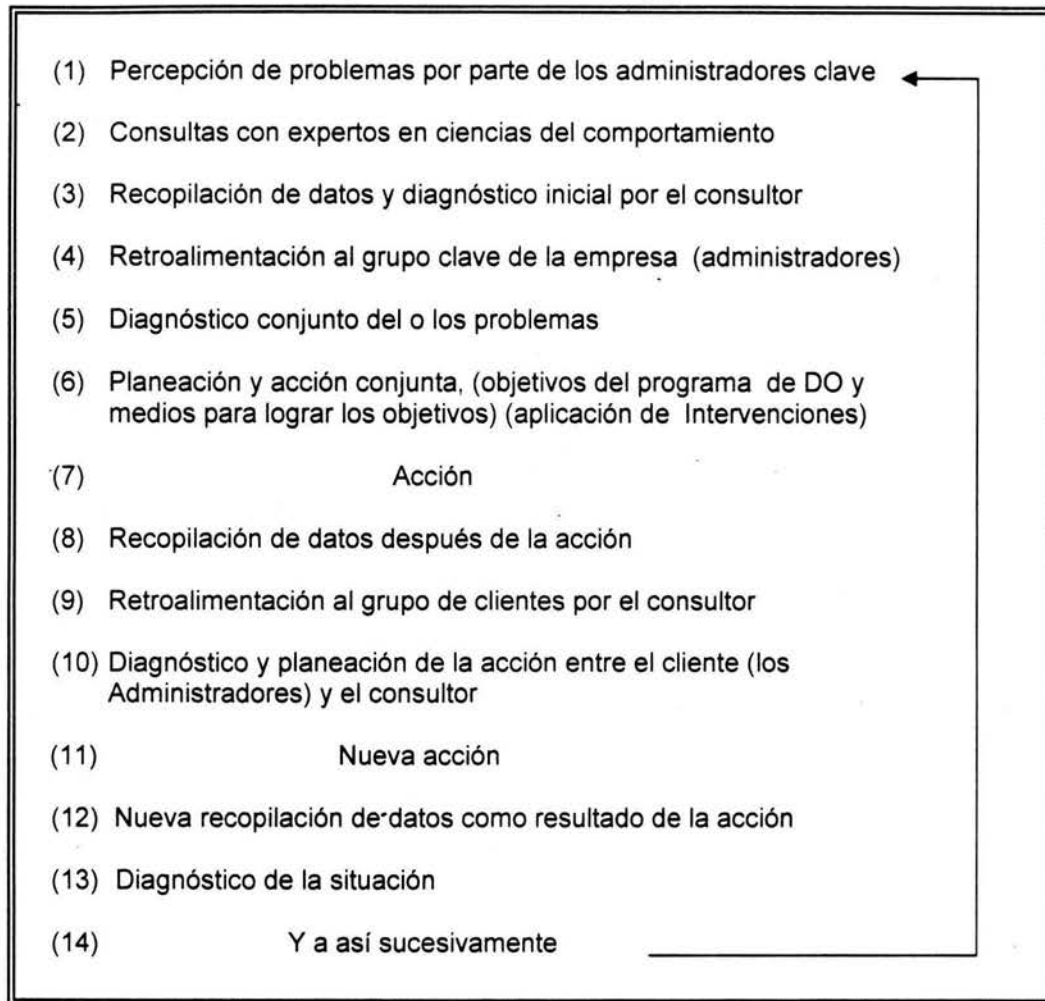
Este modelo de amplia aplicabilidad, considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO.

Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente.<sup>36</sup> (Figura 4)

<sup>36</sup> Op.Cit. 4



**Figura 4. Modelo de investigación-acción**



\*Fuente: Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo Organizacional (propicios y aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, México 2004.

#### 4.8.4 Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello

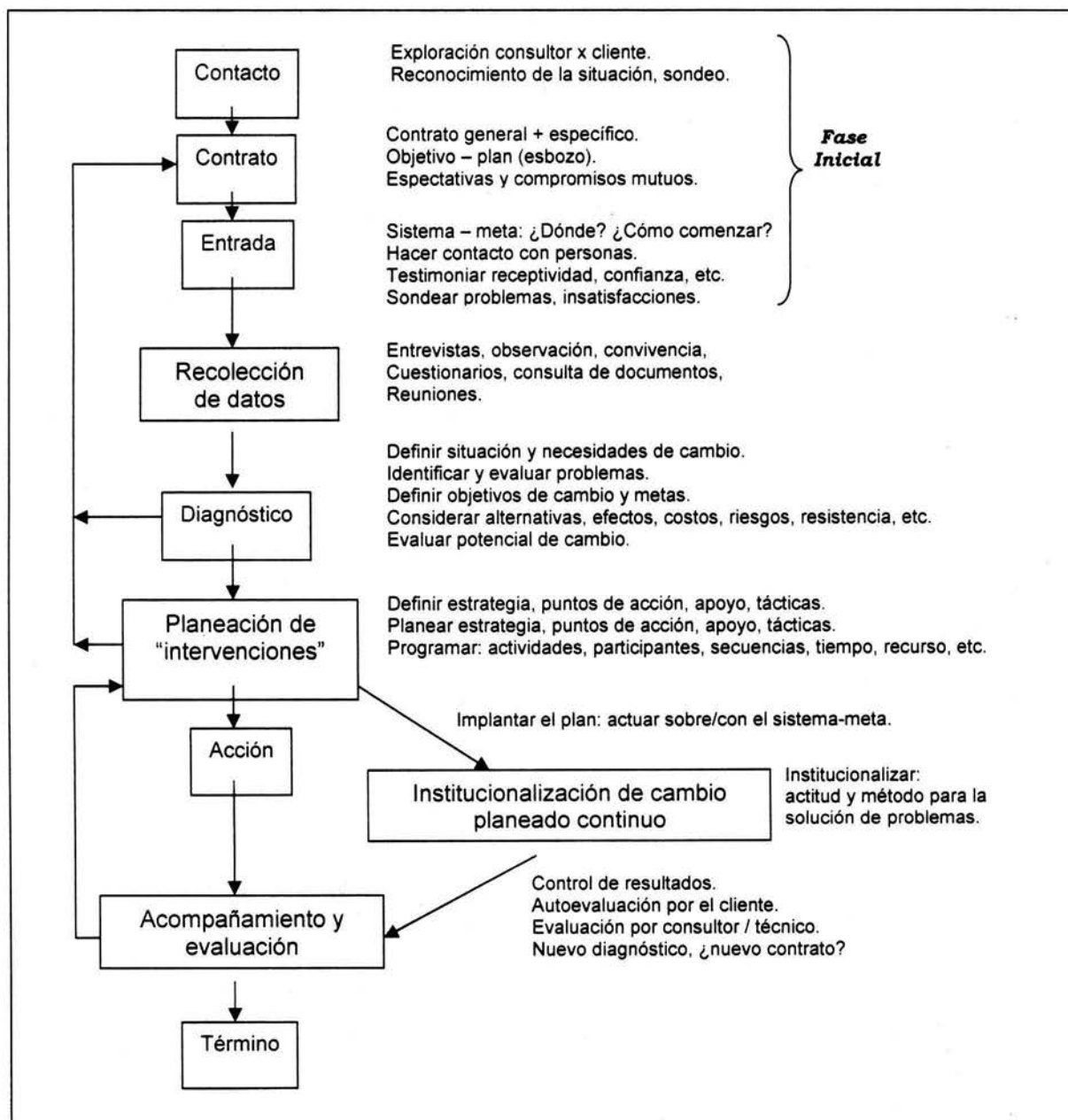
En su libro *Desarrollo Organizacional*, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado al cual divide, como en el caso de los modelos anteriores, en frases o etapas de consultoría. Como se puede ver en la figura 5, este proceso es cíclico.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte Faria Mello dice que: "contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos, y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada".

Ahora bien ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una “exploración” entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

Grinell considera inclusive una fase anterior, que denomina “pre-trabajo” en la cual el consultor se prepara para el primer contacto imaginando varias posibilidades sobre la finalidad del encuentro, lo que el cliente espera de él, etc.

**Figura 5. Modelo de Faria Mello de DO**



\*Fuente: Mello, Fernando Achilles de Faria. *Desarrollo Organizacional, Enfoque integral*, Ed. Limusa. México, 1983.

**Contactos:**

- Identificación del cliente
- Explorar su disposición para el cambio
- Definir el supuesto
- Historia del supuesto
- Por qué fracasó
- Detención de actitudes

**Contratos:**

- Proyecto a realizar – magnitud, alcance
- Roles
- Tiempo de entrada
- Modelo a utilizar para la recopilación de la información
- Forma de entrega de y presentación
- Costo
- Proceso con todo sus pasos
- Contrato recontractable
- Quienes deben participar en la presentación del proyecto
- Cuando se dará la información y en qué paso del modelo
- No se darán nombres de los informadores: sólo información
- Al llegar al diagnóstico se debe detener el proceso
- Posibilidad de no encontrar el supuesto, ya que nada garantiza que la fuente de información no distorsione los datos

Hay que ser muy claros en la relación costo – beneficio.

Se puede decir que ya establecido el contacto, una consecuencia lógica sería la celebración del contrato respectivo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del sistema cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. Esa es la finalidad del contrato.

Un contrato tipo puede constar de las siguientes partes:

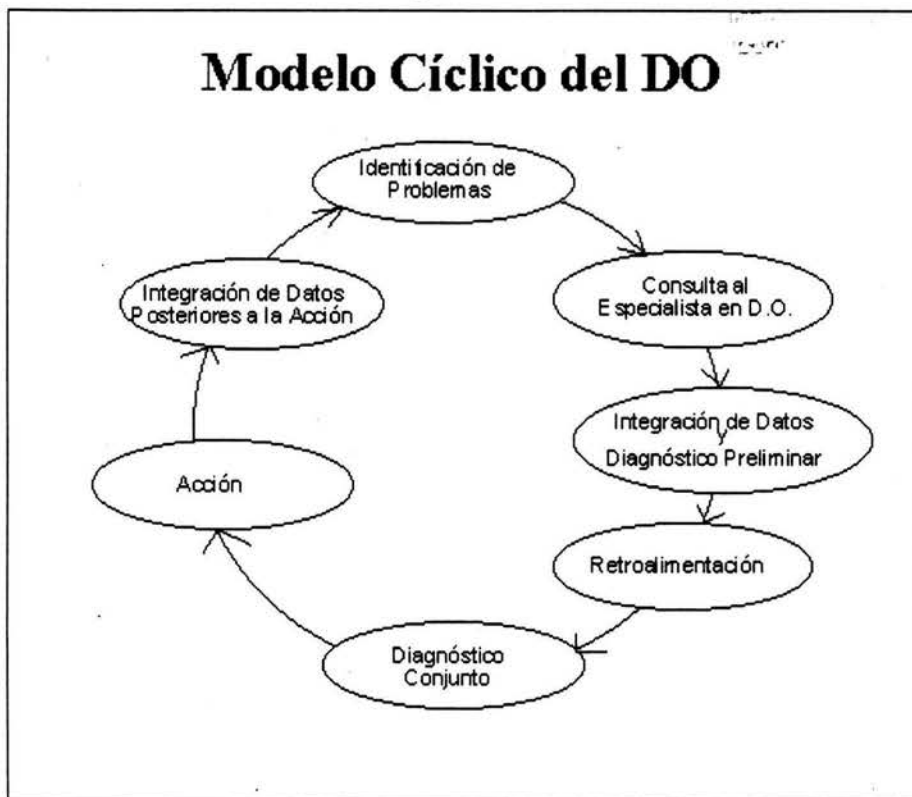
1. Objetivo.
2. Esbozo del plan de trabajo, que incluya un cronograma del mismo.
3. Actividades a desarrollar por el consultor, horario de asesoría y honorarios, en caso de consultor externo.
4. Expectativas y compromisos entre consultor y cliente.

Es importante que periódicamente se someta a revisión el control inicial dado que "sobre la marcha" puede necesitar modificaciones.<sup>37</sup>

#### 4.8.5 Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional

El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación. (Figura 6).

Figura 6



\*Fuente: Terán, Roberto, et al. *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Comunidad Latina de estudiantes de negocios, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado el 15 de marzo de 2004.

- a) **Identificación del Problema.** Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección.

<sup>37</sup> Mello, Fernando Achilles de Faria. *Desarrollo Organizacional, Enfoque integral*. Ed. Limusa. México, 1983

- b) **Consulta con un Especialista en DO.** Durante el contacto inicial, el agente de cambio y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.
- c) **Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar.** Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.
- d) **Retroalimentación.** En esta etapa los datos obtenidos anteriormente son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.
- e) **Diagnóstico Conjunto de Problemas.** En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o a aceptar la prescripción. En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido.
- f) **Acción.** En seguida, el consultante y el cliente, de común acuerdo en ir más allá, convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos.
- g) **Integración de Datos después de la Acción.** Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad de este

modelo de DO es que es cíclico e interactivo, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.<sup>38</sup>

#### **4.8.6 El Proceso de Cambio en Ocho Etapas**

En su libro *El líder del cambio*, J. P. Kotter propone un modelo que representa un proceso de cambio en ocho etapas (figura 7), donde cada una de estas está asociada con uno de los ocho errores fundamentales que socavan los esfuerzos en pro de la transformación:

#### **Ocho errores comunes a los esfuerzos de cambio en las organizaciones y sus consecuencias.**

##### **Errores Comunes**

1. Permitir un exceso de complacencia.
2. No dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa.
3. Subestimar el poder de la visión.
4. No comunicar intensamente lo que es la visión.
5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
6. No dar lugar a triunfos a corto plazo.
7. Cantar victoria demasiado pronto.
8. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

##### **Consecuencias**

1. Las nuevas estrategias no se instrumentan bien.
2. Las adquisiciones no alcanzan la sinergia esperada.
3. La reingeniería se toma demasiado tiempo y resulta sumamente costosa.
4. Los recortes no logran controlar los costos.
5. Los programas de calidad no rinden los resultados esperados.

---

<sup>38</sup> Op. Cit. 2

**Figura 7. El proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental**

**1. Infundir el Sentido de Premura**

- Analizar el mercado y las realidades competitivas.
- Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.

**2. Dar Origen a la Coalición Orientadora**

- Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio.
- Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo.

**3. Desarrollar una Visión y una Estrategia**

- Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio.
- Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.

**4. Comunicar la Visión del Cambio**

- Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias.
- Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados.

**5. Facultar a una Base Amplia para la Acción**

- Deshacerse de los obstáculos.
- Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio.
- Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que se salgan de lo tradicional.

**6. Generar Triunfos a Corto Plazo (*Quick wins*)**

- Planear mejoras visibles en el desempeño, o "triumfos".
- Dar lugar a esos triunfos.
- Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos.

**7. Consolidar las Ganancias y Generar más Cambios**

- Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación.
- Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio.



- Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

### **8. Arraigar los Nuevos Enfoques en la Cultura**

- Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz.
- Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización.
- Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama.

\*Fuente: Kotter, J. *El líder del cambio*, Ed. Mc Graw Hill, México 1997.

Los primeros cuatro pasos en el proceso de transformación ayudan a suavizar un *status quo* endurecido. Si el cambio fuera fácil, no se requeriría tanto esfuerzo. Las etapas cinco a siete presentan muchas nuevas prácticas. La última etapa siembra los cambios en la cultura corporativa y ayuda a que éstos se arraiguen.

Las personas sometidas a presión para dar resultados, con frecuencia tratan de saltarse etapas, en ocasiones varias de ellas, en un esfuerzo de cambio importante.

La gente con frecuencia trata de transformar la organización emprendiendo únicamente los pasos 5, 6 y 7, especialmente cuando parece ser que una sola decisión producirá la mayor parte del cambio que necesita. O pasan apresuradamente por los pasos sin llegar a concluir su labor. O no logran reforzar las primeras etapas conforme van avanzando, y como resultado de ello, el sentido de premura se disipa o la coalición conductora se desintegra. Cuando se descuida alguna de las actividades de calentamiento, o descongelamiento (pasos 1 a 4), raras veces logra establecer un fundamento lo suficientemente sólido para continuar. Y sin la conclusión que representa el paso 8, jamás se llega a la meta para arraigar los cambios.

El cambio exitoso de cualquier magnitud atraviesa por las ocho etapas, habitualmente en la secuencia que se muestra en la Figura 7. Aunque normalmente se opera en múltiples fases al mismo tiempo, el saltarse aunque sea un solo paso o adelantarse demasiado sin fundamento sólido casi siempre ocasiona problemas.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>Kotter, J. *El líder del cambio*, Ed. Mc Graw Hill, México 1997.



## 5. LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

El enfoque sistémico ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Los conceptos de sistemas representan el marco de referencia básico para el desarrollo de puntos de vista de contingencias sobre las organizaciones y su administración.<sup>40</sup> En el anexo 2 se encuentra una breve descripción de la teoría general de sistemas.

### 5.1 Enfoque de Sistemas y Teoría de Organización

La teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado. La teoría moderna ha avanzado hacia el enfoque de sistema abierto. "Las cualidades distintivas de la moderna teoría de organización son su base conceptual-analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es como un sistema social."<sup>41</sup>

El líder institucional es el responsable de la adaptación de la organización a sus sistemas externos. La organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución. "Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como conjuntos en relación con un sistema formal de coordinación. La estructura concreta es, por tanto, un resultado de las influencias recíprocas de los aspectos formal e informal de la organización. Además, esta estructura es en sí una totalidad, un organismo adaptable que reacciona a las influencias de un medio ambiente externo."<sup>42</sup>

### 5.2 La Organización Como un Sistema Abierto

La organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistema abierto general, como se aprecia en la figura 8. El sistema abierto está en constante interacción con su

---

<sup>40</sup>Kast, Fremont, Rosenweig, James. *Administración en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

<sup>41</sup>Scott, William y Mitchell, Terence. "Organization Theory", rev ed. Richard D. Irwin, Inc., E.E.U.U., 1972, citado por Kast, Fremont, Rosenweig, James. *Administración en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. La supervivencia del sistema, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salida. Todo sistema que sobrevive debe ofrecer algún producto aceptable, generalmente a un suprasistema o a un sistema colateral.

Las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero, e información: las transforman en productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización. Para las empresas, el dinero y el mercado representan un mecanismo para reciclar los recursos entre la compañía y su medio ambiente. Ese mismo tipo de análisis puede aplicarse a todo tipo de organizaciones sociales.<sup>43</sup>

**Figura 8. La organización como un sistema de transformación.**



\*FUENTE: Kast, Freemont, Rosenweig, James. *Administración en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

### 5.3 Sistemas Integrados de las Organizaciones

Se considera la organización como un sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas, como se ilustra en la figura 9. Con esta perspectiva una organización no es

<sup>42</sup>Selznick, Phillip. "Foundations of the Theory of Organization," *American Sociological Review*, Feb 1948, citado por Kast, Freemont, Rosenweig, James. *Administración en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

<sup>43</sup>*Op. Cit.* 40

simplemente un sistema técnico o social. Más bien es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías.

La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes. El sistema de objetivos y valores es uno de los más importantes de estos subsistemas. La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve. La organización cumple con una función para la sociedad y si quiere tener éxito en recibir entradas debe responder a los requerimientos sociales.

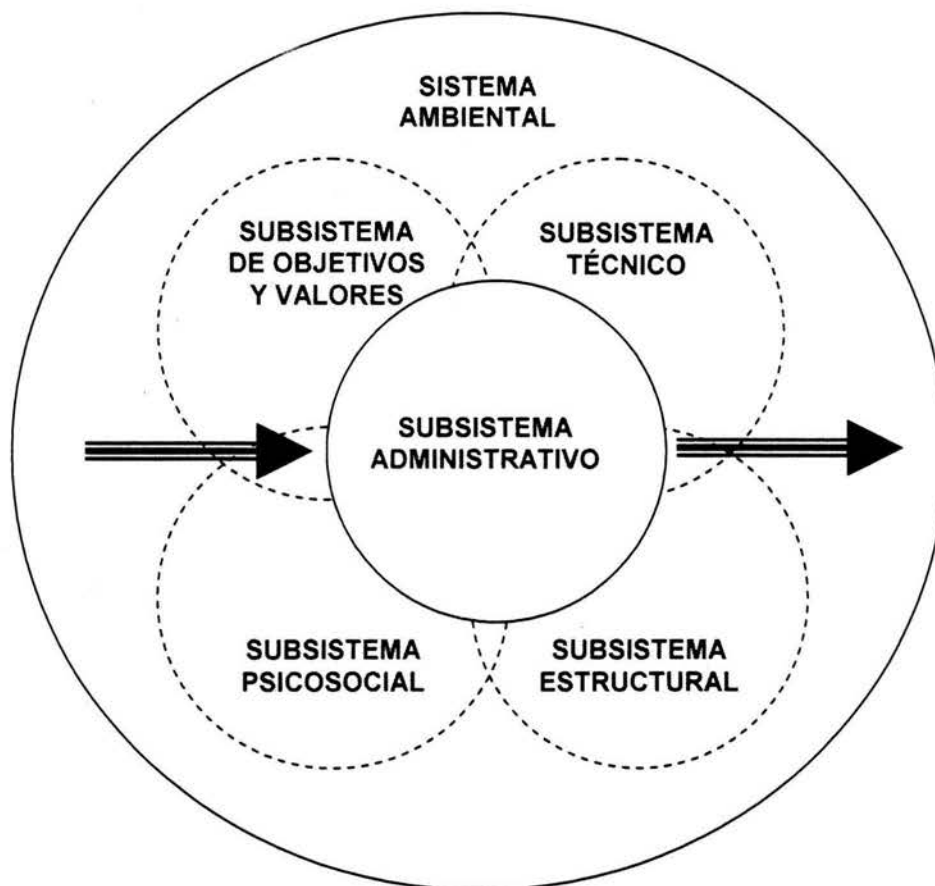
El subsistema técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. Este subsistema adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial.

Toda organización tiene un subsistema psicosocial integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el clima organizacional dentro del que los participantes realizan sus actividades y desempeña su función. Por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones.

La estructura se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.

El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.<sup>44</sup>

FIGURA 9. EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN



\*FUENTE: Kast, Freemont, Rosenweig, James. *Administración en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

#### 5.4 Cambio Organizacional

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades, el cual es facilitado por un proceso de renovación integrado. Como se vio en el Capítulo 3, el ímpetu para el cambio proviene de muchas fuentes (externas e internas) (ver Figura 1 en la página 6). Los esfuerzos para el mejoramiento de la organización están mejor

<sup>44</sup> *Ibid*

enfocados con un punto de vista que relacione los problemas reconocidos con los objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio.<sup>45</sup>

#### 5.4.1 Organización de Aprendizaje

Los individuos cambian con la educación y la experiencia. Los grupos de individuos tienen experiencias organizacionales que conducen al cambio. Se toman decisiones, se resuelven problemas y se aprovechan oportunidades. Sin embargo, el aprendizaje individual no necesariamente conduce al aprendizaje organizacional. Es decir, las lecciones aprendidas a partir de la experiencia personal podrían no convertirse en parte de los procedimientos normales de la organización. Se cree que las organizaciones pueden aprender a ser más eficientes en la solución de problemas y en su adaptación a las condiciones cambiantes. La clave es el aprendizaje de *triple vuelta* ("*triple loop learning*"); la primera vuelta se refiere a hacer simples adaptaciones y tomar acciones correctivas, la segunda vuelta implica aprender a ver las cosas de una manera totalmente diferente (pensamiento sistémico), y la tercera vuelta promueve el desarrollo de nuevos procesos o métodos para poder ver las cosas de manera diferente (desarrollar la habilidad para aprender algo y al mismo tiempo, mejorar la habilidad de aprender).<sup>46</sup>

El aprendizaje organizacional ocurre cuando los procesos de renovación y mejoramiento están difundidos y se han convertido en parte de "la forma en que se hacen las cosas".

Los individuos y las organizaciones pasan por cambios tanto en los fines como en los medios: los objetivos que buscan y los métodos utilizados.

Una buena parte de la atención se ha apuntado a la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes. Es común subrayar la importancia del cambio sin reconocer la necesidad de mantenimiento y estabilidad del sistema. Cualquier organización debe mantener suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente y, sin embargo, no se puede permitir quedar estática, ultraconservadora, o absorta ante la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio en la organización reconoce que tanto la estabilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento. Existe por tanto, una necesidad claramente reconocida para aprender cómo construir, cómo adaptarse, cómo cambiar a la organización en la mejor forma para que responda a las

---

<sup>45</sup> *Ibid*

<sup>46</sup> En el siguiente capítulo se describe detalladamente la visión de Peter Senge acerca de "la ilusión de que se aprende de la experiencia".

aspiraciones humanas. Cómo organizar el esfuerzo humano efectivamente dentro de estructuras complejas y especializadas en un medio rápidamente cambiante mientras que se mantiene la integridad del sistema, es una preocupación importante de nuestro tiempo.

En gran medida, los cambios en los individuos y las organizaciones no son claramente discernibles para aquellos que interactúan con ellos cotidianamente. Similarmente, las organizaciones parecen más estables a los participantes que a los clientes u observadores que interactúan solamente de manera intermitente con ellas. Una serie de cambios pequeños e incrementales pueden resultar en una diferencia significativa en un período prolongado.

La estabilidad y continuidad son atributos importantes de las funciones básicas de las organizaciones. La administración es responsable de mantener un equilibrio dinámico por medio del diagnóstico de situaciones y del diseño de ajustes que son los más apropiados para enfrentar las condiciones corrientes. Un equilibrio dinámico para una organización incluye las siguientes dimensiones:

1. Suficiente estabilidad para facilitar el logro de los objetivos corrientes.
2. Suficiente continuidad para asegurar el cambio ordenado, ya sea en medios o fines.
3. Suficiente adaptabilidad para reaccionar adecuadamente a las oportunidades y demandas externas, así como a las cambiantes condiciones internas.
4. Suficiente sentido de innovación para permitir que la organización sea proactiva (iniciar cambios) cuando las condiciones lo justifiquen.

Este proceso es obviamente un delicado acto de balance que se torna más difícil con la creciente naturaleza de fuerzas para el cambio, tanto interna como externamente.<sup>47</sup>

En el siguiente capítulo veremos la visión de Peter Senge de una organización abierta al aprendizaje, o como él las denomina: "organizaciones inteligentes".

#### **5.4.2 Fuentes de Ímpetu para el Cambio**

Como vimos anteriormente, el ímpetu para el cambio organizacional proviene de muchas fuentes en el suprasistema ambiente, así como de los subsistemas.

---

<sup>46</sup> Georges, A., Romme, L. y Van Witteloostuijn, Arjen. "Circular organizing and triple loop learning" *Journal of Organizational Change Management* Vol. 12 No. 5 (1999: 439-453).

<sup>47</sup> *Op. Cit.* 40



El cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio. El medio general de cualquier organización en la sociedad incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales. Dentro de este medio, cada organización tiene un conjunto más específico de factores, que son relevantes para sus procesos de toma de decisiones. El efecto acumulativo de los cambios en el medio puede resultar en cambios importantes para las organizaciones.

Otro ímpetu para el cambio proviene de modificaciones de los objetivos de la organización. Los cambios en valores son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos; o, si los objetivos permanecen constantes, los cambios en los valores pueden conducir a cambios en lo que es considerado como un comportamiento apropiado.

Las metas nuevas pueden ser impuestas por fuentes externas (por ejemplo reglamentaciones del gobierno) o pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global. La estrategia organizacional es una función de factores tales como la oportunidad del medio, competencia y recursos internos, interés y deseos administrativos y responsabilidad social.

El subsistema técnico es una fuente obvia de cambio organizacional. Nuevos métodos para el procesamiento de material y/o información han producido ejemplos dramáticos. La mecanización, la automatización y la computarización han tenido una influencia muy amplia en las organizaciones. Los cambios técnicos incluyen la forma y/o función de un producto o servicio, así como los procesos de transformación utilizados por la organización. Las proyecciones tecnológicas han recibido cada vez más atención en la medida en que las organizaciones intentan dominar un medio dinámico e incierto.

Otra fuente de cambio organizacional es el subsistema estructural. Obviamente, tales cambios están relacionados con cambios en otros subsistemas. Sin embargo, los ajustes en la estructura podrían ser apropiados cuando todos los demás aspectos son estables. Diferentes formas de dividir el trabajo y/o nuevos medios de coordinación pueden ser diseñados para hacer que una organización existente sea más efectiva y eficiente.

Cambiar la estructura básica de una organización generalmente conduce a muchos ajustes en todo el sistema. Los cambios internos ofrecen un ímpetu para el cambio en la organización como un todo.

El impulso del cambio en las organizaciones con frecuencia proviene del sistema psicosocial. El éxito en alcanzar los objetivos organizacionales depende en gran medida de



factores humanos. La medida en que la capacidad humana latente es canalizada puede significar la diferencia en cuanto a si los esfuerzos de la organización son coronados por el éxito o no. Por tanto, los cambios en la moral y la motivación de los individuos y/o grupos tienen un efecto significativo.

La dinámica de grupos puede reforzar el desempeño organizacional o detenerlo. La habilidad de la administración para dirigir e influir en la conducta es también un factor crítico. Los cambios en cualquiera de estas variables pueden conducir a cambios discernibles en el desempeño organizacional.

En las actividades de planeación y control, el papel administrativo implica mantener un equilibrio dinámico entre la necesidad de estabilidad de la organización y la continuidad, con la necesidad de adaptación e innovación.<sup>48</sup>

### **5.5 Resistencia al Cambio**

Desde el punto de vista sistémico, y tomando en cuenta los objetivos múltiples de estabilidad y continuidad, así como la adaptación e innovación al tiempo que se mantiene un equilibrio dinámico en las organizaciones, cierta resistencia al cambio no solamente es natural, sino deseable. Sin embargo, debido a la evidencia generalizada del cambio, la gente al parecer acepta la adaptación y la innovación. Los cambios tecnológicos con beneficios obvios y pocas consecuencias negativas discernibles son rápidamente aceptados. Los cambios que afectan las relaciones sociales llevan más tiempo para aplicarse.

Existen dos factores importantes que son los costos ocultos (incluyendo los intereses formales) y los malos entendidos (de propósitos, mecanismos o consecuencias del cambio). De igual importancia es la incertidumbre sobre las consecuencias de un cambio. La especulación y el rumor sobre las consecuencias negativas son típicamente parte del proceso de cambio. Si hay poca información explícita sobre qué esperar, la gente supondrá lo peor. El resultado obvio es una oposición vigorosa a los cambios propuestos.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> *Ibid*

## 5.6 Cambio Planeado; Dimensiones, Procesos y Foco

El concepto de cambio planeado presupone que los administradores están interesados en el mejoramiento de la organización. Sin tomar en consideración las condiciones corrientes, se supone que siempre hay una oportunidad de mejorar. Las consideraciones a corto y largo plazo deben ser incluidas para que se conceda la atención apropiada a la estabilidad y la continuidad. Los cambios oportunos a favor de la efectividad (alcanzar metas) o por el fin de la eficiencia (mejor utilización de los recursos), podrían tener consecuencias antifuncionales para la satisfacción de los participantes y la viabilidad a largo plazo de la organización. Siempre que la organización pueda identificar diferencias entre dónde está y donde estaría si pudiera en cualquier dimensión, puede iniciar un proceso de cambio planeado de mejoramiento.

Por encima de los esfuerzos específicos de cambio está la cuestión de habilidad general de la organización para participar en esfuerzos para el mejoramiento de la organización; y mirarse a sí misma críticamente. En este caso el foco de atención debe estar en el proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. Un proceso mejorado de cambio planeado debe pagar dividendos debido a que facilita la revisión continua y la identificación de los problemas apropiados sobre los que se debe trabajar.

Si el proceso de cambio planeado va a convertirse en parte integral de la cultura de la organización, deben tomarse medidas para la autocrítica de manera relativamente rutinaria. Debe convertirse en parte natural del estilo administrativo.

Un foco de los esfuerzos de cambio planeado puede ser la organización en su conjunto. Los practicantes del desarrollo organizacional generalmente subrayan que el esfuerzo incluye al sistema en su totalidad y es administrado desde arriba. La organización total puede propiciar y utilizar estudios que solicitan respuestas de todos los empleados. Los esfuerzos de cambio planeado son diseñados luego de acuerdo con las necesidades expresadas por los participantes. Los datos son puestos a disposición de todos los miembros del sistema y se realizan encuestas posteriores periódicas para evaluar el impacto de los esfuerzos de cambio en periodos relativamente largos. Otro enfoque ante los esfuerzos de cambio para toda la organización implica una atención secuencial a la construcción de equipos empezando con la alta dirección y luego derivándose por medio de enfoques sucesivos en grupos de trabajo apropiados en todo el sistema. Sin embargo, el objetivo final es un cambio en todo el sistema y un mejoramiento de la organización.

---

<sup>49</sup> *Ibid*

Un esfuerzo de cambio planeado que se aplica en la organización como un todo, puede incluir esfuerzos dirigidos a una variedad de áreas: crecimiento personal, construcción de equipos, relaciones de intergrupos y asuntos totales de la organización. Dependiendo de los recursos disponibles para los esfuerzos de cambio planeado (habilidades administrativas, habilidades de asesoría, dinero y tiempo) las diversas áreas problema pueden ser atacadas simultánea o secuencialmente.

El análisis situacional, aunado al punto de vista contingente es necesario para el cambio planeado efectivo; por ejemplo, sería importante entender: la perspectiva histórica con respecto a pasados esfuerzos de cambio, el clima general de innovación en la organización, y el plan de acción específico (propósito, mecánica y consecuencias). Un análisis completo de la situación debe ofrecer la oportunidad de diseñar un medio de aplicación que tenga la mayor probabilidad de éxito.<sup>50</sup>

### **5.7 Las 5 Disciplinas de Peter Senge (El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al aprendizaje)**

Peter M. Senge (que actualmente es director del centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT), emerge en los 90's como la figura principal del desarrollo organizacional con su libro *la quinta disciplina*,<sup>51</sup> en el cual expone un dramático cambio de mentalidad profesional, y lo anuncia desde el principio con una aseveración muy importante: "nuestros actos crean la realidad... y pueden cambiarla".

A partir de un auténtico enfoque sistémico, Senge nos ubica en las fronteras del pensamiento organizativo. Como el mismo afirma: "Las herramientas e ideas presentadas en este libro están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión, podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expende continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización."

---

<sup>50</sup> *ibid*

<sup>51</sup> Senge, Peter. *La quinta disciplina*, Ed. Granica, México, 1999.

Senge parte de que existen organizaciones tradicionales resultado de patrones de pensamiento o modelos mentales muy arraigados y por lo tanto con la naturaleza intrínseca de permanecer desapercibidos. Lo que distingue fundamentalmente a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias "organizaciones de control", será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Entiéndase como disciplina aquella actividad que por libre determinación se está dispuesto a llevar a cabo cotidianamente. De aquí que Senge denomine a estas disciplinas, las "disciplinas de la organización inteligente". Estas disciplinas son cinco: 3 individuales (pensamiento sistémico, dominio personal y modelos mentales) y 2 colectivas (visión compartida y trabajo en equipo). La quinta disciplina es la primera de ellas: el pensamiento sistémico, dado que es en la que convergen las otras cuatro para crear las "organizaciones inteligentes".

El desarrollo de cada una de estas disciplinas de manera independiente es viable, pero lo relevante es que las cinco se desarrollen como un conjunto, esto representa un desafío ya que es mucho más difícil integrar estas nuevas herramientas que aplicarlas por separado. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, es la que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. A continuación se describen cada una de estas disciplinas:

### 5.7.1 El Pensamiento Sistémico

Senge pone énfasis en ver a las organizaciones desde el enfoque sistémico. Estas son sistemas que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. "Como nosotros mismos formamos parte de esa urdidumbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes asiladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos."<sup>52</sup>

El pensamiento sistémico es un "pensamiento del movimiento", resultando en un cambio de enfoque. Es ver las fuerzas que producen los acontecimientos o ver los procesos de cambio y no fotografías estáticas. Nos permite ver las interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.

---

<sup>52</sup> *Ibid*

Aquí el autor aborda el concepto de "estructuras", que son marcos de patrones de pensamiento que generalmente originan resultados similares, siendo estos no necesariamente los mejores. El pensador sistémico reconoce estas estructuras que se repiten una y otra vez. Además identifica que las acciones tomadas pueden ser reforzadas o compensadas (equilibradas) entre ellas, resultando en situaciones no necesariamente adecuadas.

No siempre la acción reforzadora del proceso es la mejor, ya que a esta se opone una fuerza natural que compensa ese refuerzo. Un pensador no sistémico no ve éstas fuerzas y mucho menos ve las interrelaciones. Lo peor de todo es que la solución fundamental de un problema resultado de una estructura no es identificable si no se ve la dinámica del sistema. Se opta por la solución rápida, lineal, de respuesta a corto plazo, que ataca a los síntomas pero no al problema en sí.

Senge menciona un concepto importante: "METANOIA", que significa el desplazamiento mental o cambio de enfoque, de una perspectiva a otra. Es captar el significado del aprendizaje. Es la palabra que describe una organización inteligente que aprende.

De aquí explica que los obstáculos para el pensamiento sistémico o barreras de aprendizaje son siete:

1. "Yo soy mi puesto". Solemos confundir nuestro trabajo con nuestra identidad. Cuando se nos pregunta con qué nos ganamos la vida, respondemos con las tareas que hacemos todos los días, no con los propósitos de la organización a la que pertenecemos. Crea incapacidad de hacer algo distinto a lo que estaban haciendo habitualmente: por ejemplo: *"¿Cómo podría yo hacer otra cosa? Yo soy tornero."*
2. El enemigo externo. Todos culpamos de nuestros problemas a algo externo, a alguien más. Es un modelo mental en el que la gente trata de protegerse o camuflarse para no ser puesta en evidencia y por lo tanto verificados.
3. La ilusión de hacerse cargo. Necesidad de resolver los problemas antes de que estalle una crisis, ver supuestos enemigos externos dado a que hay una actitud de hacer algo antes de que sea tarde ("reactividad" disfrazada de "proactividad").
4. La fijación en los hechos. Estamos acostumbrados a ver la vida como una serie de hechos y creemos que para cada hecho hay una causa obvia. Esto desemboca en explicaciones fácticas.

5. La parábola de la "rana hervida": si se introduce una rana en una olla con agua y se va calentando a fuego muy lento, la rana no se da cuenta del cambio lento y muere hervida sin percatarse de ello. De aquí deducimos que hay que prestar atención a lo evidente, a lo sutil y a los procesos graduales. En algún momento hay que hacer un alto y reflexionar sobre lo que pasa.
6. La ilusión de que se aprende de la experiencia. Sólo aprendemos de la experiencia cuando el resultado de una acción se manifiesta en el corto plazo, Pero cuando nuestros actos tienen consecuencias en el largo plazo, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. De aquí un dilema de las organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente la consecuencia de muchas de nuestras decisiones más importantes.
7. El mito del equipo administrativo: Las divisiones funcionales o el "nivel organizacional estratégico" se convierten en feudos de "expertos profesionales" que, de modo corporativo, defienden su territorio y compiten contra la organización en lugar de colaborar con ella. Los grupos directivos son más expertos en defender sus puntos de vista que en resolver problemas complejos, además de rehuir la indagación colectiva por que amenaza su posición de expertos. Esta "incompetencia calificada" impide el aprendizaje.

Por otra parte, Senge fundamenta al pensamiento sistémico con 11 leyes que se citan a continuación:

1. Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" de ayer".
2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema (realimentación compensadora).
3. La conducta mejora antes de empeorar.
4. El camino fácil lleva al mismo lugar.
5. La cura puede ser peor que la enfermedad.
6. Lo más rápido es lo más lento.
7. La causa y el efecto no están próximos en el espacio y en el tiempo.
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.
9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.
10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.
11. No hay culpa.

De este modo, combinando los conceptos de estructuras, rizos reforzadores, rizos compensadores y demoras, nos encontramos con los arquetipos sistémicos que representan el



hecho de que uno de los conceptos más importantes en el enfoque sistémico es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Estos arquetipos revelan que una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los problemas administrativos. A continuación se enlistan ocho los arquetipos que se utilizan en el libro:

1. Compensación entre proceso y demora.
2. Límites del crecimiento.
3. Desplazamiento de la carga.
4. Erosión de metas.
5. Escalada
6. Éxito para quién tiene éxito.
7. Soluciones rápidas que fallan.
8. Crecimiento y subinversión

### **5.7.2 Dominio Personal**

El dominio personal representa el cimiento espiritual de la organización inteligente. Es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, lo cual implica:

- Una continua clarificación de lo que es verdaderamente importante para nosotros.
- Aprender a ver la realidad con mayor claridad.
- La yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y la clara visión de la realidad (donde estamos realmente) genera lo que se denomina tensión creativa: una fuerza para unir ambos puntos. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas.

De este modo, "aprendizaje" no significa adquirir más información, sino expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos. Esto se denomina aprendizaje generativo.

De aquí podemos concluir que el Dominio Personal se basa en el crecimiento y las habilidades personales. Se comienza por aclarar las cosas que verdaderamente interesan. Se produce un compromiso recíproco entre el individuo y la organización, y se alienta a la motivación personal para aprender continuamente.



### 5.7.3 Modelos Mentales

Modelos Mentales: son supuestos hondamente arraigados. Generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia y que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar.

“En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales. La empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.”

La capacidad para trabajar con los modelos mentales incluyen las siguientes aptitudes esenciales:

1. Reconocer los “saltos de abstracción” (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización).
2. Exponer la “columna izquierda” (manifestar lo que normalmente callamos).
3. Equilibrar la “indagación” (investigación suspendiendo todo tipo de juicio previo y defensa de nuestro punto de vista) con la “persuasión” (defensa de nuestro punto de vista), lo que representa las aptitudes para una investigación honesta.

Gracias a todo esto podemos lograr la adaptación y crecimiento continuos, que es un proceso por medio del cual los equipos modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía. Se enfatiza en la apertura para borrar las limitaciones de nuestra manera de ver el mundo.

### 5.7.4 Construcción de una Visión Compartida

La construcción de una visión compartida implica unir a la gente en torno a una identidad y aspiración común. Compartir una imagen del futuro que se desea crear. Se logra traduciendo la visión individual del líder en una colectiva, lo cual implica aptitudes del mismo para crear un compromiso genuino (es contraproducente que el líder imponga su visión, por sincera que sea). Alienta al compromiso a largo plazo.

La visión compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es imposible imaginar la mayoría de los procesos importantes de cualquier empresa sin la visión compartida, de

modo que la visión está de moda en el contexto empresarial, sin embargo, suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto.

En realidad, cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar "formulación de la visión"), la gente no sobresale ni aprende por que se lo ordenen, si no por que lo desean.

### **5.7.5 Aprendizaje en Equipo**

El aprendizaje en equipo se da en las organizaciones modernas y se caracteriza por el pensamiento en conjunto que lleva a un más rápido crecimiento. Comienza con el diálogo, la capacidad para suspender "supuestos" y pensar en conjunto. Desarrolla aptitudes para buscar una perspectiva más amplia.

En cuanto a este pensamiento conjunto, es muy importante conseguir lo que se llama alineamiento. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal.

El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de todos los individuos de manera independiente. Un grupo "se abre" al flujo de una inteligencia más amplia mediante el diálogo. El propósito del diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo.

### **5.7.6 Micromundos**

Para lograr un óptimo aprendizaje en las organizaciones, Senge propone la creación y utilización de "modelos sistémicos" o "micromundos" como él los denomina. Los "micromundos" permiten a los directivos y equipos a "aprender haciendo" mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micromundos "comprimen el tiempo y el espacio", de modo que resulta posible experimentar y aprender aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización.

El primer paso de este proceso de modelización sistémica consiste en conversar en grupo, en equipo, en el que cada uno aporta relatos diferentes, visiones desde diferentes segmentos de la realidad. El segundo, es la necesidad de que todos seamos conscientes e intentemos entender las razones, las visiones, los modelos mentales de los demás. El tercero, es que se debe crear el ambiente propicio para que sin temor cada uno pueda externar los modelos mentales propios.

El grupo empieza entonces a ponerse de acuerdo en lo que ve. A continuación, surge la pregunta: ¿qué pasaría si....?. Empieza la simulación y nos encontramos con una dificultad: No existe mente humana capaz de abordar tantas variables como plantea cualquier situación, cualquier problema de la organización. Aquí es el punto donde se crea un modelo informático donde una computadora hace la labor de simular todas las alternativas con base en los múltiples factores que afectan el modelo sistémico.

### **5.7.7 La Nueva Función del Líder**

Las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva del liderazgo, donde los líderes sean responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos. Esta nueva perspectiva es vital. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio para inspirar a la visión de las organizaciones inteligentes. En ausencia de esta postura, las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo.

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La necesidad del cambio ha quedado implícita a lo largo de este texto. Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse, y si mañana fuera exactamente igual que hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los administradores. Pero el mundo real es turbulento, y exige que las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si se han de desempeñar de manera competitiva.

Durante los últimos años se han escrito muchos libros para hacer que las organizaciones se muevan hacia el futuro. Algunos han dicho como organizarse para ir en la búsqueda de la excelencia; otros han sugerido imitar a los japoneses en sus estilos gerenciales y otros más se han atrevido a proponer soluciones de cinco minutos para las dificultades presentes. Todo esto se convierte en un problema cuando muchos de estos libros de "cafetería" dan soluciones estándar y casi mágicas para todas las organizaciones (el remedio del mes), las cuales en lugar de clarificar, confunden a los gerentes, lo que desmerece a la administración formal del cambio. De cualquier manera todos comparten un mismo punto de partida: la convicción de que lo mejor que pueden hacer las organizaciones es adelantarse al futuro, hacer las cosas correctamente y correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos en ambientes altamente competitivos como los actuales.

Creo que son buenas advertencias para estar vivos como organizaciones en la actualidad, pero no son suficientes para poder alcanzar el éxito en los mercados globalizados del futuro.

El presente de las organizaciones demanda de cada uno de sus gerentes una enorme capacidad para administrar el cambio, la velocidad de los cambios hoy en día es extraordinaria, el mundo está cambiando, México está cambiando, todo está cambiando y si nos detenemos o reducimos la velocidad, puede ser que nos caigamos.

Supongamos que nuestra empresa está funcionando mal actualmente y tenemos múltiples problemas que nos restan competitividad; evidentemente, si este es el caso, no hay nada que discutir, o cambiamos o desaparecemos. Este caso no es interesante, por lo obvio de la respuesta, pero ¿qué pasa si nuestra empresa hoy en día es exitosa y posee una importante posición en el mercado? En este caso yo me preguntaría ¿Habrà alguien en la competencia preparándose para ser mejor que nosotros? ¿Y si alguien lograra hacer las cosas mejor que nosotros y ser más competitivos, estaríamos en condiciones de mantener nuestra posición en el mercado? ¿Qué empresas o productos, que hoy en día no son competencia nuestra, podrían serlo el día de mañana y desplazarnos del mercado? ¿Qué cosas han cambiado en nuestro mercado y nosotros

aún no lo sabemos? ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de nuestros clientes?, ¿Qué empresas extranjeras, que compiten con nuestros productos, podrían entrar al mercado en los próximos años? ¿Cómo puedo extender mi producto hacia otros segmentos u otros mercados?

Las respuestas a cada una de estas preguntas proveen elementos para entender por qué debemos cambiar. El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa "aldea global". El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios (y esta velocidad de cambio será cada vez mayor conforme pase el tiempo). Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del ritmo de vida de la sociedad, ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio, que con base en lo descrito durante este trabajo podemos identificar tres:

**1) Resistir el cambio:** es el llamado modelo de oposición y está basado en el concepto de *actuar para que nada ocurra*. Cuando la tasa de cambios en la sociedad era muy baja, los seres humanos podían darse el lujo de hacer oposición al cambio, ya que este no era algo avasallante, sino muy gradual. Sin embargo, al final la gente que sobrevivía a los cambios tenía que adaptarse para hacerlo. Este paradigma gobernó a la humanidad durante la mayor parte de su historia.

**2) Adaptarse al cambio:** es el llamado modelo de reacción y está basado en el concepto de *cambiar para que todo siga igual*. Aún hoy en día este es el paradigma que está vigente en la mayoría de las organizaciones. Bajo el control de este modelo reactivo se ha llevado a la quiebra a innumerables empresas que fueron exitosas en el pasado y no se dieron cuenta que el mundo había cambiado y era necesario renovarse. La reacción sólo tiene sentido cuando ocurre en un modelo de proactividad.

**3) Generar el cambio:** es un nuevo paradigma fundamentado en un modelo proactivo, que está basado en el concepto de *cambiar para obligar a los demás a cambiar*. Propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar. Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

La realidad actual es que muchas organizaciones viven un proceso lento que cada día las conduce directamente hacia la "muerte". Esto debido a sus debilidades internas y a la consecuente falta de adaptación y generación del cambio; por lo que mueren de obsolescencia.

No sólo en su tecnología, sistemas, procesos y conocimientos, si no lo más grave es que se convierten en obsoletas en cuanto a sus valores, concepciones, actitudes y comportamientos.

Ahí se encuentran aquellas organizaciones que se olvidaron de identificar las necesidades y preferencias de sus clientes. Esas organizaciones mueren por que se olvidaron de que poseían una fuerza interna capaz de pensar, crear, transformar y decidir, y de que poseían todo el potencial y las cualidades de auténticos seres humanos.

Por fortuna ya existen empresas que empiezan a incluir todos estos factores, teniendo como eje principal a la gente, que es la que realmente conforma a la organización; como dice Peter Senge: "las personas no son recursos de la organización, son la organización." Esta es la razón por la cual se ha dejado de utilizar el término "recursos humanos"; de hecho en algunas organizaciones se le ha cambiado el nombre a este departamento por el de "desarrollo organizacional", haciendo alusión al paradigma del DO, el cual valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación, brindando oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción. Estas cualidades junto con los valores y principios del DO propiciaron que visionarios como Lewin, Likert, Lippit, Watson y French, incursionaran en este campo obteniendo excelentes resultados al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta tanto en el ámbito personal como en el grupal u organizacional.

En este texto se expusieron los principales modelos del DO incluyendo el del Pionero Kurt Lewin que fue el primero en realizar un modelo de cambio organizacional formal, en el que se consideran las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Una variante de este modelo, el de Reddin, contempla las etapas de descongelamiento, reingeniería y aseguramiento, y a diferencia del anterior le da mayor importancia al aspecto organizacional que al individual, resaltando la importancia de los eslóganes, signos y símbolos para establecer credibilidad en la organización y vencer la resistencia al cambio. Posteriormente surgió el modelo de planeación, que define las etapas de cambio planeado, fue desarrollado por Lippit, Watson y Westley. Los dos principales conceptos de este modelo implican que toda la información deber ser libre y abiertamente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esta información sólo puede ser útil si y sólo si puede ser posteriormente concretada en planes de acción, es decir, "aterrizar la planeación".

---

\* Existen varias empresas a nivel internacional que representan buenos ejemplos, pero un ejemplo claro de esto en México es Grupo Emyco, empresa que ha logrado demostrar, que aún cuando muchos han criticado la idiosincrasia del mexicano, esta no es un obstáculo para lograr un desarrollo eficaz de la organización cuando se valora a la gente, haciendo referencia al paradigma del DO y acercándose (sin que lo hubieran planeado así) a ser una "organización inteligente", gracias al aprendizaje que han logrado a través de años de practicar la mejora continua. (Ver anexo 3)



Los tres modelos describen las fases mediante las cuales se pueden implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción) seguido por un estado de "Cierre" (llámese recongelamiento o evaluación).

Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos ya que se enfoca en el proceso general de cambio planeado más que en las actividades específicas del DO. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación y de investigación – acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El modelo de planeación y el de investigación–acción integran las perspectivas manejadas en los modelos anteriores utilizando como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucrando técnicas de grupos y reconociendo que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aún así, el modelo de investigación–acción hace mucho hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado.

Por otro lado el modelo de Faria Mello desarrolla un modelo muy semejante a los anteriores, distinguiéndose principalmente en que la fase inicial la divide en: contacto, contrato y entrada, los cuales se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos, y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada.

El contacto se puede decir que se trata de una "exploración" entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

Posteriormente surge el modelo cíclico, el cual tiene un enfoque que ha sido adaptado de los modelos anteriores. El modelo tiene siete pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

La principal cualidad de este modelo es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio. A partir de esto, se puede concluir que el DO implica un proceso cíclico que nunca termina.

J. P. Kotter propone un modelo que representa un proceso de cambio en ocho etapas donde cada una de estas está asociada con uno de los ocho errores fundamentales que socavan



los esfuerzos para producir un cambio útil significativo en las organizaciones. Es un modelo útil y sensato, es como un mapa para ayudar a la gente a hablar sobre la transformación, resolver problemas y modificar estrategias. Aunque tiene implícitos los valores y objetivos del DO, se concentra más en el proceso general de cambio planeado que en las actividades específicas del DO.

A pesar de que todos estos modelos describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no es garantía de que sea apropiadamente utilizado. Todos ellos manejan que la resistencia al cambio puede reducirse. (no necesariamente vencerse) con el involucramiento de la gente, comunicando a su vez que es lo que cambiará y que no. Estos modelos se apoyan mucho en los sistemas de recompensas para soportar el cambio así como en el reconocimiento de las áreas que "han conseguido el cambio de manera exitosa". La evaluación de la efectividad del cambio logrado con estos modelos es fundamental, ya que aquí se identifica si se atacó el problema de raíz o simplemente sus síntomas, de aquí la importancia de una buena retroalimentación.

Aquí entra la relevancia del enfoque sistémico, ya que ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. La organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución. Desde este enfoque, las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades, el cual es facilitado por un proceso de renovación integrado.

Desde el punto de vista sistémico, y tomando en cuenta los objetivos múltiples de estabilidad y continuidad, así como la adaptación e innovación al tiempo que se mantiene un equilibrio dinámico en las organizaciones, cierta resistencia al cambio no solamente es natural, sino deseable. Sin embargo, debido a la evidencia generalizada del cambio, la gente al parecer acepta la adaptación y la innovación. Los cambios tecnológicos con beneficios obvios y pocas consecuencias negativas discernibles son rápidamente aceptados. Los cambios que afectan las relaciones sociales llevan más tiempo para aplicarse, de aquí la importancia de aplicar el paradigma del DO, que valora el crecimiento humano y organizacional así como los procesos participativos y de colaboración.

A partir de un auténtico enfoque sistémico, Peter Senge nos ubica en las fronteras del pensamiento organizativo. Según Senge, las organizaciones son sistemas que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus

efectos mutuos. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

El pensamiento sistémico es un "pensamiento del movimiento", resultando en un cambio de enfoque. Es ver las fuerzas que producen los acontecimientos o ver los procesos de cambio y no fotografías estáticas. Nos permite ver las interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.

De aquí que Peter Senge, gracias a este enfoque auténticamente sistémico, lleve al desarrollo organizacional a su máxima expresión por medio de un concepto fundamental: "la empresa inteligente". En su libro la quinta disciplina, Senge afirma que una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana. La empresa inteligente crea y recrea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.). Para diseñar y ejecutar ese modelo estratégico se necesita crear o modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión, ser sensible para captar los cambios y cómo afectan a la empresa y prever las posibilidades de acción; y todo ello relacionado con la medida en que se desarrollan, mantienen y utilizan las capacidades humanas fundamentales. Si no se construyen y emplean las habilidades para pensar, crítica y creativamente, para comunicar ideas y conceptos, y para cooperar en la indagación y en la acción, se está construyendo sobre arenas movedizas la visión de la empresa. La organización inteligente se basa en las habilidades, actitudes, conocimiento y comprensión que contribuyen a añadir valor a la empresa.

De cualquier manera, las empresas conscientes de su presente y preocupadas por su futuro intentan aprender para responder rápidamente a los cambios externos y para pensar en el futuro de forma más imaginativa. Y sin embargo, la mayoría de las iniciativas de aprendizaje y de cambio fracasan.

En dos estudios independientes publicados en los años 90, uno realizado por Arthur D. Little y otro por MacKinsey & Co. demostraron que de los cientos de iniciativas de "Gestión de la Calidad Total", aproximadamente dos tercios se paralizan. La "reingeniería de procesos" no ha tenido mucho más éxito; varios artículos sobre la materia, incluso algunos de los propios creadores del sistema calculan el índice de fracasos alrededor del 70%. El eminente profesor John Kotter de Harvard, publicó que de un estudio de cien procesos de cambio iniciados por la alta gerencia, más de la mitad no pasó de las fases iniciales. Encontró unos pocos de "gran éxito" y unos pocos

"fracasos totales". La mayoría caían "...en algún punto intermedio, con fuerte inclinación al extremo inferior de la escala". Se ve muy claro que los negocios no tienen muy buenos antecedentes de cambio significativo sostenido. No hay nada que sugiera que les vaya mejor a otras organizaciones. Esta incapacidad para sostener el cambio se repite una y otra vez a pesar de los cuantiosos recursos dedicados al esfuerzo, las personas de talento comprometidas en ello y lo mucho que está en juego. En efecto, los ejecutivos que sienten una urgente necesidad de cambio tienen razón; las compañías que no sostienen un cambio significativo acaban viéndose en crisis, pero ya para entonces sus opciones son muy limitadas y con frecuencia decaen a pesar de sus heroicos esfuerzos.<sup>53</sup>

Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere de una modificación fundamental de manera de pensar. Se tiene que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento (las fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos) y como catalizarlos. Pero también se necesitan comprender las fuerzas y retos que impiden el progreso y desarrollar estrategias viables para entender dichos retos. Como afirma Peter Senge: "necesitamos apreciar *la danza del cambio*, la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los procesos limitantes."<sup>54</sup>

No es posible hablar de liderazgo o de dirección de empresas sin asociarlos con los procesos de cambio. Dirección sin cambio significa conducir el "status quo", es decir gestionar algo para que deje de existir.

Todo cambio implica ansiedad. Frente al cambio exterior que produce miedos e incertidumbres, la empresa puede proteger a sus componentes con la aparente certidumbre que proporciona el inmovilismo. Habría una apariencia de contención de ansiedad a costa de apartarse de la tarea primaria de la empresa que tiene que llevarle a intentar su supervivencia a través de los resultados de todo orden. Y perseguir sus objetivos cambiando también produce ansiedad por lo incierto del camino a recorrer y la inseguridad de alcanzar los objetivos. En estas condiciones de ansiedad, el aprendizaje es muy difícil por no decir imposible.

Como se ha visto, la empresa moderna está llena de ansiedad generada por la incertidumbre del entorno; mercados nuevos, competidores, tecnologías, o partícipes con nuevas demandas. Ciclos de vida de productos mucho más cortos. Imposibilidad de planificar a medio y largo plazo. Fusiones y adquisiciones. Reducciones de plantilla. Productos sustitutos que crean mercados nuevos al tiempo que destruyen los existentes. Las amenazas son tan grandes e imprevisibles que las empresas no saben que será de ellas en el futuro próximo.

---

<sup>53</sup> Op. Cit. 3

Un primer bloque de aprendizaje directivo fundamental, es decir, que refuerza e incrementa el conocimiento, consiste en entender estos procesos de ansiedad y en saber contenerlos.

Para fomentar una cultura de apertura, las organizaciones deben crear nuevas relaciones de autoridad. Acabar con el mito del "líder héroe". Los líderes tienen que mostrarse más vulnerables. Tienen que poner en peligro su "autoridad aparente" (la autoridad que anuncia que son ellos quienes llevan el timón) para profundizar en su "autoridad sustantiva" (la que se deriva de dirigir un equipo con alto desempeño). Por su parte, los seguidores tienen que superar su excesiva dependencia de la autoridad y su hostilidad hacia ella. Cuando uno acepta la autoridad, está aprendiendo a "dirigir como seguidor". Actualmente, el liderazgo debe provenir de muchas personas y de muchos lugares, no solo de la cumbre, y como se ha visto, poco cambio significativo puede ocurrir si el impulso proviene únicamente de la alta dirección. Se está ante una nueva forma de jerarquía y de autoridad cuya validez está cuestionada seriamente por la experiencia.

Un factor fundamental para conseguir un aprendizaje eficaz es la confianza. No se pueden mostrar las debilidades sin que exista un nivel de confianza. Es más, la confianza se solidificará cuando se muestre comprensión y generosidad con quienes se muestran vulnerables. Y eso vale para los líderes y para los seguidores.

Para que la organización pueda aprender, es fundamental la redefinición de la relación líder-seguidor. En resumen, del líder se espera que pueda crear un estilo de relación que facilite al seguidor su contribución real a la empresa, a su tarea primaria, que pueda desarrollar y adquirir capacidades y habilidades. También el seguidor tiene que descubrir su propia voz, su propia opinión y ser capaz de manifestarla. Necesita cierto coraje personal para poder expresarse, más cuanto mayor es la jerarquización de la organización.

A medida que se desarrolla una nueva relación entre el líder y el seguidor, éste necesitará menos dosis de valor para expresarse. Se está hablando de formas nuevas de colaboración. Colaborar viene de *co-laborare*, trabajar juntos. La relación líder-seguidor tendrá que afrontar la tensión inevitable de abordar un proyecto creativo basado en estimular lo diferente. Las diferencias emocionales constituyen el núcleo de la creatividad relacional de la misma forma que el pensamiento divergente es básico para la creatividad individual. No hay que olvidar que las diferencias requerirán que la colaboración pase por etapas de conflicto y desacuerdo.

Un segundo bloque de aprendizaje es la utilización del pensamiento sistémico y del uso de la prospectiva para lograr diseñar no sólo un futuro deseable (y hacerlo posible), sino también del

---

<sup>54</sup> *Ibid*

análisis de futuros alternativos por medio de la modelización dinámica de los sistemas, cuyo enfoque integrador se combina con la participación y creatividad de la organización, lo que se traduce en una actitud proactiva hacia el futuro y no pasiva o simplemente adaptativa.

Arie de Geus, en su libro *La empresa viviente*<sup>55</sup> ha estudiado las características de las empresas más longevas de todo el mundo y una de las conclusiones a las que llega es que la razón de la supervivencia no debe ser que todas ellas contaron o cuentan con las personas más preparadas y las mejores posibles. La alternativa -añade de Geus- es que algunas compañías saben sacar lo mejor de su gente, utilizan mejor la capacidad mental y todo ello durante periodos de tiempo más largos. En todas las empresas analizadas había personas capaces de ver con claridad las opciones disponibles. Estas organizaciones tenían y utilizaban el conocimiento.

Para que el aprendizaje sea generativo es necesario que cambiemos algunos paradigmas organizativos. El más prevalente en la actualidad está basado en el pensamiento de la época mecanicista. Cuando los directivos tienen que afrontar problemas o tareas grandes y complejas, casi siempre tratan de dividirlos, de descomponerlos en partes más manejables. A continuación intentan ordenar o reestructurar cada parte de forma que funcione lo mejor posible. Posteriormente los resultados de estos esfuerzos separados se ensamblan en una solución del "todo". Se puede estar seguro de que la suma de las mejores soluciones de las partes separadas no será la mejor solución para el todo.

Desde luego que muchos directivos son conscientes de la existencia de este conflicto entre las partes y el todo. Por eso una de sus funciones es la de coordinar el comportamiento de las diferentes partes del sistema porque se piensa que el desempeño óptimo del todo puede reducirse a la suma de los desempeños óptimos de cada una de las partes. Sin embargo, el enfoque sistémico afirma que esto no es posible y que se necesitan formas diferentes de organizar y gestionar las partes.

El pensamiento sistémico parte de la creencia de que en cualquier empresa que se esfuerce en mejorar y triunfar, las partes que la forman, aisladamente, tienen poco valor, salvo cuando interactúan con las otras. Este marco de referencia distingue entre datos, información, conocimiento, comprensión y sabiduría. Es obvio que los empresarios necesitan datos e información que se convierten en conocimiento. Pero no bastan. Seguramente los directivos tienen más falta de conocimiento que de información. Y más necesidad de comprensión que de conocimiento. Pero todos estos componentes son sólo instrumentos. La sabiduría lleva al desarrollo entendido como el incremento de la propia capacidad y deseo de satisfacer las

---

<sup>55</sup>De Geus, Arie. *La empresa viviente*, Ed. Granica, México, 1999.



necesidades legítimas propias y las de los demás. Por lo tanto se esta hablando de valor a corto y largo plazo para todos sus miembros.

El aprendizaje debe conducir a administrar anticipando al cambio (generarlo) en lugar de abordarlo cuando llega la crisis pero para ello se necesita identificar a tiempo los cambios del entorno. Las organizaciones que sobreviven a largo plazo muestran que es posible ver las señales de cambio antes que la mayoría de sus rivales.

A menudo las empresas sólo desarrollan un sendero. Arie de Geus califica esta situación como la de la "mente corporativa monorriel". En el mundo del investigador sueco, cuando se tiene una sola vía se ve muy poco porque sólo se ha diseñado una opción de futuro.

En este contexto, la modelización es una herramienta extremadamente útil en el bien entendido que no se construyen para predecir sino para aprender. Los modelos son objetos transicionales, "juguetes" con los que se puede aprender.

Un error es que en el área de la gestión y dirección experimentamos con la realidad en lugar de con representaciones de la realidad. Pero para evitar esto ya se han desarrollado modelos informáticos que se pueden adaptar a diversas situaciones comunes y múltiples factores.

Los modelos se han venido utilizando en muchas actividades industriales desde los años 60. Su aplicación a cuestiones estratégicas y organizativas es mucho más reciente. Se le denomina "dinámica de sistemas".

La dinámica de sistemas proporciona una base común que puede aplicarse siempre que queramos entender e influenciar cómo las cosas cambian en el tiempo. El proceso empieza a partir de un problema que se precisa resolver; una situación que se desea entender mejor; o un comportamiento no deseado que se quiere evitar o corregir.

La dinámica de sistemas utiliza conceptos procedentes del campo del control de la retroalimentación para organizar la información disponible por medio de modelos de simulación informáticos. La computadora realiza la simulación representando los papeles de los operadores en el sistema real, revelando las implicaciones conductuales del sistema, tal como ha sido descrito en el modelo.

Aquí el enfoque sistémico es fundamental, ya que no vivimos en un mundo unidireccional, sino más bien en uno continuamente circular en el que las acciones se basan en las condiciones actuales; a su vez, las acciones afectan a las condiciones y el cambio de éstas proporcionan los fundamentos para las acciones siguientes.

Cuando algunas empresas empezaron a trabajar sistémicamente (como por ejemplo: Royal Dutch/Shell y Hanover Insurance), tuvieron algunas sorpresas: descubrieron que la mayoría de las dificultades tenían causas internas, aunque la tendencia abrumadora era culpar a las fuerzas exteriores.

En general, las personas deciden creyendo que están solucionando problemas y en realidad las acciones que adoptan son la causa de los problemas que se experimentan. La propia naturaleza de la estructura dinámica retroalimentada de los sistemas sociales induce a que las personas actúen de forma ineficiente.

Las personas tienen muy claras las razones de las decisiones que se toman en ámbitos locales o reducidos, saben la información de que disponen y cómo utilizarla para la acción. Pero a menudo no comprenden qué comportamiento global, en todo el sistema, resultará de las interconexiones complejas entre las acciones locales.

Existe una tendencia en la gestión empresarial que consiste en identificar una o varias debilidades y a continuación abordar los síntomas. Pero sería mucho más fundamental insistir en por qué no se están cumpliendo los objetivos ¿Cómo es el diseño de la organización que le impide triunfar? Un asalto frontal a los síntomas estará destinado al fracaso si no se modifican las causas subyacentes. Las empresas sólo lograrán sus objetivos cuando los diseños concedan más importancia a eliminar las causas de los problemas que a contrarrestar los síntomas. Muchas de las soluciones llegarán cuando los empresarios y los ejecutivos aprendan a ser "diseñadores de organizaciones".

En último término, el éxito de una investigación de la dinámica de sistemas depende de una identificación inicial clara y precisa de un propósito u objetivo importantes. Un modelo de esta naturaleza organiza, clarifica y unifica el conocimiento. Proporciona una comprensión más amplia de un sistema relevante que viene mostrando un comportamiento sorprendente o inexplicable. En general los proyectos de dinámica de sistemas influyentes son aquéllos capaces de cambiar la forma de pensar sobre un sistema.

La construcción de modelos dinámicos puede ser una herramienta eficaz porque toma la parte más fiable de nuestra comprensión de sistemas y refuerza la que lo es menos. Desenmaraña varios hilos que causan confusión en un debate normal. El proceso de modelación separa los supuestos subyacentes (estructura, políticas y parámetros) del comportamiento implícito. Es relativamente fácil ponerse de acuerdo sobre los supuestos de partida. Sin embargo, es probable que no se este de acuerdo o sorprenda los resultados del análisis dinámico ¿Serán correctos los



supuestos de partida? Si lo son, y el modelo dinámico demuestra resultados insatisfactorios, se esta ante una situación de aprendizaje.

La modelación dinámica permite prever, para aprender, dónde se estará si se adoptan unas decisiones y se olvidan otras. Otra razón para aconsejar su utilización en procesos de aprendizaje es que permite capturar las dinámicas de la rivalidad y de los competidores. Finalmente, hace ser más consciente de los efectos de la retroalimentación reforzadora.

Un factor importante es ver a la empresa como organismo vivo, como parte de la naturaleza. El aprendizaje y el cambio desde esta perspectiva no consisten en suplantarse cosas nuevas por cosas viejas. Más bien sería ir cultivando algo nuevo. En la naturaleza se observa que nada de lo que nace, de lo que se planta, comienza siendo grande. Todo nace pequeño y con el tiempo reemplaza a lo viejo.

En la naturaleza no hay un único responsable o motor del nacimiento. El crecimiento es el resultado del juego interactivo de diversas fuerzas que básicamente se dividen en dos categorías: procesos de autoreforzamiento que generan el crecimiento; y procesos limitadores que le impiden o le paralizan. El resultado natural es la consecuencia de ambos efectos.

No se puede esperar que el aprendizaje y el cambio en una estructura natural surjan y se desarrollen de forma diferente a como lo hace la naturaleza en la que ya se ha dicho que todo nace pequeño. Pues bien, en la empresa es poco probable que tenga éxito un programa de cambio general. Habrá que comenzar por una semilla, un grupo piloto. Se sabe que este equipo avanzará muy poco si funciona bajo los principios de obediencia; y mucho si lo hace desde el compromiso personal y grupal. En la terminología de Senge, el sistema deberá tener elementos reforzadores. Cuáles son los factores que autoreforzaban el aprendizaje y el cambio y cuáles lo limitan. Para que un equipo piloto pueda enraizar, los individuos deben tener un interés personal y directo en el proceso. A partir de aquí es normal que otros deseen formar parte de la red de personas comprometidas. También hay un factor muy pragmático: comprobar que el aprendizaje y el cambio funcionan y permiten obtener mejores resultados. El factor reforzador más importante de un programa piloto es oír a sus participantes que han encontrado formas nuevas de trabajar. La mayoría prefiere trabajar con un grupo en el que hay confianza; la mayoría prefiere acabar una reunión sabiendo que ha resuelto un problema importante. El entusiasmo es el principal factor de autoreforzamiento.

Obviamente, para lograr esto hemos puesto énfasis de manera inherente en las cinco disciplinas que expone Peter Senge, resaltando la importancia del enfoque sistémico, pero sin

olvidar a las otras cuatro que son sumamente importantes para lograr una verdadera organización abierta al aprendizaje (organización inteligente). Haciendo una recapitulación de estas:

1) El dominio personal representa el cimiento espiritual de la organización inteligente. Es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Significa apertura de espíritu a la realidad y vivir con una actitud creativa y no reactiva.

2) Modelos mentales es una disciplina de reflexión y destrezas de indagación que propone desarrollar conciencia de las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y la interacción. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles (basados en valores y principios) para enfrentar toda situación.

3) La construcción de una visión compartida implica unir a la gente en torno a una identidad y aspiración común. Se aprende a cultivar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que se busca. Alienta al compromiso a largo plazo y brinda concentración y energías para el aprendizaje. Este compromiso adquirido (cultivado) es lo que marca la diferencia entre el simple alistamiento, el cual provoca que la gente acate la visión en lugar de "ponerse la camiseta", de aquí que Claus Moller critique al "empowerment" (o empoderamiento o facultación como se le ha querido traducir al castellano) tan de moda, cuando no existe este compromiso: "el término es traicionero. Nosotros no podemos forzar a las personas a ejercer el poder. La responsabilidad personal no es algo que se "inyecte" como una droga. Es algo que se asume íntimamente y con empeño o no. El "empowerment" en general se transforma en algunas "islas" en que la empresa está democratizada, pero en que el resto continúa funcionando a la moda antigua (guerra entre departamentos, clima de intriga y crítica, miedo de los de arriba y, sobre todo, apatía. La apatía es una enfermedad mortal). ¿Usted sabe que, según nuestros sondeos, dentro de las empresas, cerca del 80% del personal se manifiesta completamente indiferente con relación al funcionamiento de esta?"<sup>56</sup>

4) El aprendizaje en equipo se da en las organizaciones modernas y se caracteriza por el pensamiento en conjunto que lleva a un más rápido crecimiento. Es una disciplina de interacción en grupo. Por medio de técnicas como diálogo y hábil discusión, los equipos transforman su pensamiento colectivo y aprender a movilizar sus energías a fin de alcanzar metas comunes y una inteligencia y habilidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros.

---

<sup>56</sup> Entrevista de Jorge Nascimento Rodrigues a Claus Moller. 11 de Julio de 2001. Comunidad Latina de estudiantes de negocios, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado el 15 de marzo de 2004.

## 7. CONCLUSIONES Y APORTACIONES

El cambio como única constante ha sido una realidad desde hace muchos años y lo mejor que pueden hacer las organizaciones es adelantarse al futuro, logrando no sólo adaptarse a los cambios, si no generarlos.

Los diferentes modelos analizados en este trabajo tienen diferentes conceptualizaciones del manejo del cambio en las organizaciones, no solo en los pasos o fases a seguir, sino también en factores como la naturaleza del cambio, la respuesta individual, la resistencia presentada, el manejo del lado humano, el manejo del lado organizacional y la evaluación y seguimiento del cambio logrado.

El desarrollo organizacional nos ofrece un marco excepcional para el manejo del cambio planeado, no solo por que sus diferentes modelos ofrecen un método estructurado y sistematizado para lograrlo, sino también por que valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, así como un espíritu de investigación, brindando oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos (a lo que actualmente se la ha dado mucha difusión con la denominada "calidad laboral"). Esto último ha hecho que el DO esté más vigente que nunca, aunado a su constante evolución, partiendo en sus inicios de procesos lineales y cerrados hasta llegar a modelos cíclicos y abiertos. Aquí entra la relevancia del enfoque sistémico, que marca la pauta a seguir hacia las nuevas tendencias del DO.

El enfoque sistémico es un avance fundamental en el manejo del cambio, ya que ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Desde este enfoque, las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con el medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades, el cual es facilitado por un proceso de renovación integrado.

Peter Senge lleva al desarrollo organizacional a su máxima expresión gracias a un enfoque total y auténticamente sistémico por medio de un concepto fundamental: "la empresa inteligente", la cual está organizada de forma consistente con la naturaleza humana. Crea y recrea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona.

Gracias a este enfoque se logra el cambio profundo, un cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo, crea la capacidad de hacer las cosas de manera distinta, para el cambio continuo. Para que el cambio sea exitoso y se llegue al verdadero aprendizaje organizacional se necesita redefinir la función de liderazgo; contar con una estructura organizacional flexible y adecuada a las exigencias del entorno en la que todas sus partes interactúen con las otras, compartiendo un marco de referencia que distinga entre datos, información, conocimiento, comprensión y sabiduría y apoyarse en herramientas como la dinámica de sistemas, con la cual se de "rienda suelta" al talento, la creatividad y la innovación.

Estoy convencido que el aprendizaje organizacional será la piedra angular en la cual se cimentará el futuro de las organizaciones en el tercer milenio que recién comienza. Gracias a él, se logra un desarrollo eficaz de la organización al permitir el desarrollo de todos y cada uno de los individuos que la conforman. También se ha reconocido la necesidad del "desaprendizaje" organizacional, como una especie de olvido que permita a la organización la reformulación de sus estructuras cognitivas en conjunción con los nuevos conocimientos que le enfrenta el medio ambiente. Cuando la organización entra en un proceso de desaprendizaje en el que se cuestiona la rigidez de los viejos modelos mentales, y entonces poder desecharlos para dar paso libre a los nuevos, se logra el aprendizaje. La organización entonces experimenta un cambio cualitativo. Para esto se necesita crear o modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión (con base en los valores y principios que sustentan la cultura organizacional), ser sensible para captar los cambios y cómo afectan a la empresa y prever las posibilidades de acción; y todo ello relacionado con la medida en que se desarrollan, mantienen y utilizan las capacidades humanas fundamentales. Por desgracia, al contemplar el mundo desde esta visión, pocas organizaciones se encuentran bien preparadas para afrontar las distensiones organizacionales que provoca esta carrera incesante por el cambio. Pero ya se ha demostrado que lograr un verdadero aprendizaje organizacional no es imposible, incluso en México, en donde existe el mito ampliamente compartido de que la idiosincrasia del mexicano no permite que sea factible lograr, entre otras cosas, una efectiva labor de equipo. Un buen ejemplo de lo erróneo de la aseveración anterior es el caso del "Grupo Emyco", el cual se describe en el anexo 3.

Una aportación importante que debo añadir es el mito de que copiar no genera aprendizaje organizacional alguno, ya que contrariamente a lo que piensan muchos ejecutivos, el implementar las renombradas "buenas prácticas" incita solo a copiar más que a comprender. Las prácticas son, sin duda, importantes, pero son siempre "situacionistas", si así las podemos llamar. Se desarrollan siempre como consecuencia de las capacidades de un grupo dado de personas frente a circunstancias específicas. Es, por esto, que la tentativa de "clonar" las buenas prácticas acaba

casi siempre siendo extremadamente desalentadora. Nadie aprende a construir aviones estudiando las mejores prácticas en la industria aeronáutica. Para que las buenas prácticas sean de utilidad, hay que ir más allá y mejorarlas, todo mundo puede implementarlas pero eso no sirve, hay que mejorarlas y entonces tendremos mejores prácticas que los demás y esto hace una gran diferencia, ya que ahora si se esta generando aprendizaje por medio de la innovación, tal es el caso de los japoneses, cuyas organizaciones lograron el éxito gracias a mejorar lo ya establecido en el mundo occidental por medio de un proceso auténtico de mejora continua tomando como base a Deming. Lo mismo sucede con el renombrado "benchmarking" en cualquiera de sus tipificaciones; puede ser una solución práctica y rápida, pero seguir al líder en algo que ya implementó mucho antes, puede que ayude a mantener a la organización, pero ésta siempre va a estar un paso atrás de él si no se logra un aprendizaje organizacional que conlleve al cambio generativo que provoque un "derroche" de talento, creatividad e innovación en toda la organización, cuya importancia ya se ha comentado anteriormente. Por esto estoy en contra de las "iniciativas de cambio" que genera la alta dirección como respuesta algún problema o con la intención de "mejorar" algo. Una recomendación es que se resistan a intentar cambiar algo solo por creerse proactivos. Siempre resulta tentador "mejorar" la estructura organizativa, o redactar de nuevo la política empresarial para afrontar una nueva situación. Aún cuando todas éstas cosas parezcan tener sentido, la experiencia demuestra que generalmente se termina con algo que no es más efectivo que aquello otro con lo que se empezó. De aquí que me oponga tan rotundamente al "manoseo" sin sentido de la organización. Como ya se ha comentado, se debe tener claro que el aprendizaje y el cambio no siempre empiezan por arriba. Es más, está demostrado que es más eficaz si se inicia en los niveles de línea, con las personas que están más en contacto con el exterior, con los mercados, con los clientes, con los competidores. Los ejecutivos pueden y deben ser los facilitadores del cambio, los que proveen nutrimentos a la tierra pero no pueden imponerle el ritmo ni cambiar las estaciones del año. Por esto y tomando como base la teoría de la pirámide invertida de Moller que se comentó con anterioridad, estoy convencido que el cambio debe iniciarse desde estos niveles de línea, ya que serán más realistas y efectivos y a su vez generativos, por lo que se logra un aprendizaje significativo. De esta manera desaparece la resistencia al cambio, ya que la gente no puede resistirse a algo que ellos mismos propusieron y que esta apoyado por toda la organización, pero para ello debe existir ya una visión compartida que una a la gente en torno a una identidad y aspiración común que cultive día a día un sentido de compromiso, ya que sin este, el problema no sería la resistencia al cambio, sino la apatía.

Por otro lado, hay que reconocer que, aunque es un sistema creado, la organización es un sistema vivo (pero no biológico) y que existe dentro de otros sistemas vivos mayores. Para que los sistemas sean saludables, tiene que haber reciprocidad entre estos. Esa es la condición básica de cualquier sistema natural. De aquí la importancia de lograr un equilibrio con base en los objetivos del desarrollo sostenible. Esto implica que deben coexistir de manera equilibrada la sostenibilidad



económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ambiental. Debido a esto, los procesos de globalización y cambio que tanto influyen en la evolución de la sociedad, tienen que dirigirse hacia la resolución de los grandes desequilibrios que dividen al mundo en nuestros días. Todos los interlocutores involucrados –gobiernos, sector privado, comunidad científica, etc- tienen que trabajar juntos para resolver este complejo conjunto interactivo de retos económicos, sociales y ambientales, en interés de un futuro más sostenible para el planeta y la sociedad. La sociedad debe realizar los cambios radicales necesarios para empezar a vivir en armonía con ella misma así como con la naturaleza. Hace años, Gregory Bateson, uno de los pioneros del pensamiento sistémico, afirmó que el origen de la mayoría de nuestros problemas está en “la diferencia entre la manera como el hombre piensa y la manera como la naturaleza se comporta”.

Para terminar, cabe mencionar que el tema de cambio organizacional está compuesto por un gran número de teorías que se basan en la investigación. Por tanto, los conceptos que constituyen el cambio organizacional son válidos en la medida que lo sea la investigación que los apoya.

La mayor parte de asuntos y temas abordados en este texto se derivan principalmente de la investigación (desde 1960 hasta la actualidad). Representan el resultado de una recopilación sistemática de información en lugar de ser simples corazonadas, intuiciones u opiniones. Desde luego, esto no significa que se tengan todas las respuestas para los temas del cambio organizacional. Algunos de ellos requieren mucho más evidencia que confirme su validez. La posibilidad de generalización de otros está limitada por los métodos de investigación que se utilizaron. Pero se está creando y publicando nueva información a velocidad acelerada. Para mantenerse al día con los últimos resultados, se deben revisar periódicamente las investigaciones más recientes sobre cambio organizacional. Se sugiere revisar los trabajos publicados en las siguientes revistas: *Learning Organization Journal*, *Harvard Business Review*, *Organizational Dynamics*, *Journal Of Organizational Change Management*, *Research in Organizational Behavior*, *Management Update*, *Journal of Management Studies*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Management Learning*, *Sloan Management Review*, *Organization Studies*, *Creativity and Innovation Management*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Administrative Science Quarterly*, *Creativity and Innovation Management*, *Management Communication Quarterly*, *Management Decision*, *European Management Journal* y *Journal of General Management*.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. ANDERSON, L.M. Y BATEMAN, T.S. "Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in US business organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, (2000: 548-570).
2. APPELBAUM, STEVEN H., ST-PIERRE, NORMAND AND GLAVAS, WILLIAM. "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity" *Management Decision* Vol.36 No.5, (1998: 289–301).
3. ARGYRIS, C. "El individuo dentro de la organización", Ed. Herber, España 1982.
4. ARGYRIS, C., y SCHON, D. "Organization learning: A theory of action perspective", Ed. Addison Wesley. E.E.U.U.1980.
5. ARGYRIS, C. y SCHON, D. "Organization learning II", Ed. Addison Wesley. E.E.U.U. 1997.
6. ARIAS, G. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. México, 1990.
7. BANSAL, P. AND ROTH, K. "Why companies go green: a model of ecological responsiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, (2000:717-736).
8. BARTLETT, A. *Cambio de la conducta organizacional*, Ed. Trillas. México 1986.
9. BASIL, D.C. *Administración del cambio*, Ed. Diana. México, 1980.
10. BELL, ROBERT, Y BURNHAM, JOHN. *Administración, Productividad y Cambio*, Ed. CECSA, México, 1996.
11. BENNIS, W. G. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Fondo Educativo Interamericano. México, 1973.
12. BERTALANFFY, L.V. "General System Theory:" George Braziller Inc. Nueva York, E.E.U.U. 1968. (Trad. Cast. *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México 1976).
13. BERTHOIN, A., DIERKES, M. y HAHNER, K. "Business in society perceptions and principles in organizational learning", *Journal of General Management*, Winter, vol. 20, No. 2. (1994: 55-77).
14. BETSCH, TILMANN, HABERSTROH, SUSANNE Y MOLTER, BEATE. "Oops, I did it again — relapse errors in routinized decision making" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 93 (2004:62 –74).
15. BLAKE, R. *El modelo del cuadro organizacional GRID*. Fondo Educativo Interamericano. México, 1973.
16. BOKENO, R.M. AND GANTT, V.W. "Dialogic mentoring: core relationships for organizational learning", *Management Communication Quarterly*, Vol. 14 No. 2.,(2000:237-270).
17. BROWN, W. y MOBERG, D. *Teoría de la Organización y la Administración*. Ed. Limusa. México, 1990.
18. CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. México, 1989.
19. COHEN, W y LEVINTHAL, D. "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35. (1990: 128-152).



20. CROSBY, PHILIP, B. *Los Principios Absolutos del Liderazgo*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 2000.
21. CROSSAN, M. M. y GUATTO, T. "*The evolution of organizational learning*", University of Western Ontario, Canada, 1995.
22. DE GEUS, ARIE. *La empresa viviente*. Ed. Granica. México. 1999.
23. DIBELLA, A. J., NEVIS, E. C., y GOULD, J. M., "*Understanding organizational learning capability*", *Journal of Management Studies*, vol 33, No 3. (1996: 361-379).
24. DIXON, N. M. "*The organizational learning cycle: how we can learn collectively*", McGraw Hill. Inglaterra, 1994.
25. DOGSON, M. "*Organizational learning: a review of some literatures*", *Organization Studies*, No. 14. (1993: 375-394).
26. DREW, S. "*Strategy and intellectual capital*", *Management Update*, Vol. 7, No. 4, Summer. (1996: 1-10).
27. DRUHL, KAI, LANGSTAFF, JANIS AND NANCY MONSON. "*Towards a synthesis of the classical and quantum paradigms: Vedic Science as a holistic approach to organizational change*". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 No. 4, (2001:379-407).
28. ESPEJO, R. "*Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*", Ed. John Wiley. E.E.U.U. 1996.
29. FIOL, C. y LYLES, M. "*Organizational learning*", *Academy of Management Review*, No. 10 (1985: 803-13).
30. FORD, CAMERON M. "*The futurity of decisions as a facilitator of organizational creativity and change*". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 6, (2002:635-646).
31. GALBRAITH, J. *Planificación de organizaciones*, FEI. México, 1976.
32. GALVAN, E. *Tratado de Administración General*, Ed. Trillas. México, 1986.
33. GEORGES, A., ROMME, L. Y VAN WITTELOOSTUIJN, ARJEN. "*Circular organizing and triple loop learning*" *Journal of Organizational Change Management* Vol. 12 No. 5, (1999: 439-453.).
34. GIBSON, J.L. IVANCEVICH, J.M., Y DONNELLI, J.H. *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*, Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2003.
35. GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. *Método práctico para planear y desarrollar sistemas administrativos*. Ed. Edicol. México 1988.
36. GREVE, H.R. AND TAYLOR, A. "*Innovations as catalysts for organizational change: shifts in organizational cognition and search*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, (2000:54-80).
37. GROSSMAN, L. *El agente de cambio*, Editora Técnica. México, 1975.
38. GUIZAR MONTUFAR, RAFAEL. *Desarrollo Organizacional (principios y aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004.
39. HASENFELD, Y. *Organizaciones al servicio del hombre*, FCE. México, 1990.
40. HAWKINS, P. "*Organizational learning taking stock and facing the challenge*", *Management Learning*, vol. 25, No 1. (1994: 71-82).

41. HATCH, M. H. *Organization theory*, Oxford University Press. Inglaterra, 1997.
42. HERSEY, PAUL, ET AL. *Administración del Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, 1998.
43. HOLMQVIST, MIKAEL. *Learning in imaginary organizations: creating interorganizational knowledge* Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 5, (1999: 419-438).
44. HUSTAD, WIGGO. *Expectational learning in knowledge communities*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 5, (1999: 405-418).
45. JOHNSON, DOUGLAS Y. MACY, GRANGER. *Using environmental paradigms to understand and change an organization's response to stakeholders*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 4, (2001: 314-334).
46. KARAGOZOGLU, N. *Managerial perspectives on organizational learning*, Creativity and Innovation Management, Vol 5, No 2. (1996: 123-133).
47. KAST, FREEMONT y ROSENWEIG, JAMES. *Administración en las organizaciones (enfoque de sistemas y contingencias)*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.
48. KEYS, B. J., FULMER, R. M. y STUMPF, S. A. *Microworlds and simuworlods: practice fields for the learning organization*, Organizational Dynamics, Spring, Vol. 24, No. 1. (1996: 36-49).
49. KIM, D. H. *The link between individual and organizational learning*, Sloan Management Review, Fall, Vol. 35, No 1. (1993: 37-50).
50. KLEINER, ART. *Core groups: a theory of power and influence for learning organizations*, Journal of Organizational Change Management Vol. 16 No. 6, (2003:666-683).
51. KOFMAN, F. y SENGE, P. *Communities of commitment the heart of learning organizations*, Organizational Dynamics, Autumn, vol. 22, No 2. (1993: 5-23).
52. KOONTZ, H. y WEHRICH, R. *Elementos de Administración*. McGraw Hill/Interamericana. México, 1991.
53. KOTHA, S. *Mass customization a strategy for knowledge creation and organizational learning*, International Journal of Technology Management, Vol 11, No. 7/8. (1996: 846-858).
54. KOTTER, JOHN, ET AL. *Organization*, Ed. Homewwod, E.E.U.U. 1986.
55. KOTTER, J. *El líder del cambio*, Ed. Mc Graw Hill, México 1997.
56. LEVITT, B. y MARCH, J. G. *Organizational Learning*, Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4. (1988: 319-40).
57. MARGULIES, NEWTON, ET. AL. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Diana, México, 1993.
58. MASINO, GIOVANNI. *Information technology and dilemmas in organizational learning* Journal Of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 5. (1999: 360-377).
59. MCKINLEY, W., SANCHEZ, C. M. y SCHICK, A. G. *Organizational downsizing constraining cloning learning*, Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3. (1995: 32-44).
60. MELLO, FERNANDO ACHILLES DE FARIA. *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*, Ed. Limusa. México, 1983.
61. MILLER, D. *Enviromental fit versus internal fit*, Organization Science, No. 2. (1992: 159-178).

62. MORLEY, M. J. y GARAVAN, T.A. "Current themes in organizational design implications for human resource development", *Journal of European Industrial Training*, Vol 19, No 11. (1995: 3-13).
63. MÜNCH, G. y GARCÍA, M. *Fundamentos de Administración*. Ed. Trillas. México, 1991.
64. NADLER, D. *La retroalimentación y el DO*, FEI, México, 1982.
65. NOHRIA N, ET AL. "What Really Works", *Harvard Business Review*, Julio (2003:43-52).
66. NYSTROM, C. y STARBUCK, W. "To avoid organizational crises, unlearn", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 4. (1984: 53-65).
67. PAUCHARD HAFEMANN, HÉCTOR. *Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos*. Avances en relaciones humanas. [www.relaciones-humanas.net](http://www.relaciones-humanas.net) Consultado el 2 de agosto de 2004.
68. PAYNE, R. COPPER, C. *Grupos de Trabajo en Organizaciones*. Ed. Limusa. México, 1999.
69. PONDY, L. y MITROFF, I. "Beyond open system models of organization" *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 4 (1979: 3-39).
70. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional (teoría y práctica)*, Ed. Prentice Hall, México, 1996.
71. SCHEIN, E. "On dialogue culture and organizational learning", *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 22, No 2. (1993: 40-51).
72. SENGE, P. "The leader's new work: building learning organizations", *Sloan Management Review*, No. 32, (1990: 7-23).
73. SENGE, PETER. *La quinta disciplina*, Ed. Granica, México, 1999.
74. SENGE, PETER, ET AL. *La Danza del Cambio*, Ed. Norma, México, 2000.
75. SCHERMERHORN, H., ET AL. *Comportamiento en las organizaciones*, Ed. Interamericana. México, 1995.
76. SIEGAL, WES, ET AL. "Understanding the management of change. An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No. 6 (1996: 54-80).
77. THOMPSON, R. y HUNT, R. "Inside the black box of alpha, beta and gamma change: using a cognitive processing model to assess attitude structure", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3. (1996: 655-90).
78. TERÁN, ROBERTO, ET AL. *El desarrollo de la eficiencia de la organización*, Comunidad Latina de estudiantes de negocios, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado el 15 de marzo de 2004.
79. ULRICH, D., JICK, T., y GLINOW, M. A. "High-impact learning: building and diffusing learning capability", *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 22, No. 2. (1993: 52-65).
80. VAN DER BENT, JACQUELINE, PAAUWE, JAAP AND WILLIAMS, ROGER. "Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 5, (1999: 377-404).
81. WARD, MICHAEL. *El cambio de la cultura empresarial en la práctica*, Panorama. México 2003.

## ANEXO 1. ORGANIZACIONES

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este cambio. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan. Todos somos miembros de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos.

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructuradas e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello se puede afirmar que las organizaciones en: 1) Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y 4) Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas. El desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas, constituye uno de los logros más grandes del hombre.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Op. Cit. 39.

## ANEXO 2. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

En las últimas décadas, el desarrollo de la teoría general de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de un amplio campo.<sup>58</sup>

Se ha definido un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente. El término sistema cubre una amplia gama del mundo físico, biológico y social.

En el pasado, el conocimiento tradicional se ha desarrollado a lo largo de materias o temas bien definidos. Bertalanffy, sugiere que los diversos campos de la ciencia moderna han tenido una evolución continua hacia un paralelismo de ideas. Este paralelismo representa una oportunidad para formular y desarrollar principios que actúan como sistemas en general. En la ciencia moderna, la interacción dinámica es el problema básico en todos los campos, y sus principios generales tendrán que ser formulados en la teoría general de sistemas. Esta teoría es el punto de vista global desde el que se deberán analizar todos los tipos de sistemas.

Hay una distinción importante entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. Los sistemas mecánicos y físicos pueden ser considerados como cerrados en relación con su ambiente. Por otra parte los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que están en constante interacción con el medio que los rodea. Este enfoque de los fenómenos sociales y biológicos como sistemas abiertos tiene una profunda importancia para las ciencias sociales y la teoría de la organización.

El surgimiento del enfoque de sistemas en el estudio de las organizaciones es un reflejo de un avance teórico más amplio aún. La teoría general de sistemas representa la base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados.

Los conceptos generales aplicables a diferentes tipos de sistemas han sido expuestos por diversos escritores. Aunque todos estos conceptos tienen su importancia, varios de ellos son particularmente importantes en el estudio de la organización.

El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre los sistemas cerrados y los abiertos. Los límites fijan el ámbito de las actividades de la organización. En un sistema físico, mecánico o biológico los límites pueden identificarse. En una organización social estos límites no son fácilmente definibles y están determinados primordialmente por las funciones y actividades de



la organización. Dicha organización está caracterizada por límites vagamente delineados y permeables.

Dichos sistemas se desarrollaron mediante una elaboración interna. En un sistema cerrado, sujeto a las leyes de la física, el sistema se dirige hacia la entropía y la desorganización. En contraste, los sistemas abiertos dan la impresión de tener la tendencia contraria y avanzan hacia una mayor diferenciación y un nivel más elevado de organización.

Este mismo proceso parece aplicarse a la mayoría de los sistemas sociales. Hay una tendencia entre ellos a elaborar sus actividades y alcanzar niveles más altos de diferenciación y organización. Hay una tendencia entre las organizaciones complejas a lograr una mayor diferenciación y especialización entre los subsistemas internos.

La "equifinalidad" es una característica importante de los sistemas sociales. En los sistemas físicos hay una relación directa de causa y efecto entre las condiciones iniciales y el estado final. Los sistemas sociales y biológicos operan de manera diferente. El concepto de equifinalidad afirma que los resultados finales pueden ser logrados en condiciones iniciales diferentes y de distintas maneras. Este punto de vista sugiere que la organización social puede lograr sus objetivos con principios diversos y con distintas actividades internas, de tal forma que el sistema social no está limitado por la simple relación de causa y efecto de los sistemas cerrados.

La equifinalidad de los sistemas sociales tiene una gran importancia para la administración de organizaciones complejas. El concepto de equifinalidad indica que el administrador puede utilizar una diversidad de principios dentro de la organización, puede transformarlos de diversas maneras y puede lograr un resultado satisfactorio.

El hecho de que las organizaciones sociales son ideadas o creadas por seres humanos sugiere que pueden ser establecidas para cumplir una variedad infinita de objetivos y no siguen el mismo esquema de ciclo vital de nacimiento, madurez y muerte, como los sistemas biológicos. El cemento que las mantiene unidas es esencialmente psicológico, más que biológico. Los sistemas sociales están cimentados en los hábitos, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones y expectativas de los seres humanos.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> El nombre "teoría general de sistemas" y muchos de los conceptos básicos fueron expuestos por el biólogo Ludwig von Bertalanffy en su libro *General System Theory*, George Braziller, Inc., Nueva York, E.E.U.U. 1968.

<sup>59</sup> *Ibid.*

### ANEXO 3. EMYCO, UNA EMPRESA DE GRANDES LIGAS

En la Cd. de León, Guanajuato, México, la reconocida empresa (que es 100% mexicana) "Emyco", dedicada a la producción y comercialización de calzado, inicia operaciones gracias a la visión y espíritu emprendedor de Felipe Martínez Chapa, quien se asoció con Jesús Escamilla y con Daniel Martínez. Corría el año de 1926 y con la razón social "Escamilla, Martínez y Compañía" inicia operaciones el 14 de diciembre de dicho año, contando entonces con 20 trabajadores, los cuales, con el ferviente deseo de la mejora continua, lograron una producción de ¡120 pares a la semana!

En 1934, con un sólido crecimiento de la organización, adopta como razón social el nombre de Compañía Manufacturera de Calzado Emyco, S.A. siendo este un año clave en la vida de la empresa, al igual que 1968, cuando es lanzada al mercado la marca Hush Puppies, producto estrella.

En 1972, Emyco celebra el inicio de la fabricación de la marca Florsheim. Luego, continuando con su crecimiento y logros indudables, en 1981 lanza la marca Lady Emyco, que satisface el nicho de mercado de dama, sector exigente y altamente conocedor de los vaivenes de la moda. En ese mismo año, se inaugura el centro de capacitación Emyco, con un apoyo definitivo al proceso de cambio que permanentemente ha caracterizado a la organización.

Actualmente (2004), las instalaciones de la empresa cuentan con un área de 30 mil metros cuadrados y con una producción que se incrementa cada semana (el aumento de la producción total registrado en 2003 fue 10 veces mayor que el año anterior), consolidándose como la empresa de su ramo con la más alta tecnología y calidad de sus productos en México, administrando un grupo importante de empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado, cuyos productos se exportan a Estados Unidos y Canadá y con planes de expansión a Europa y al resto del mundo.

Pero, ¿cómo ha sido posible llegar a cristalizar estos logros?

Con la clara filosofía del fundador y la participación de todos los integrantes de la empresa, se ha conformado una misión corporativa que en mucho contesta la pregunta anterior:

"Ser el más respetado y dominante comercializador y fabricante de calzado de marcas de prestigio, para los segmentos del mercado alto y medio de México y con participación creciente en los mercados de Estados Unidos y Canadá; reconocido por su calidad, servicio a clientes y su compromiso por el desarrollo integral de sus colaboradores y de la sociedad".



Dicha misión está sustentada en la "filosofía Emyco", que se sintetiza en la cita "si puedo, es fácil, lo voy a hacer", la cual se ha impregnado en todos los niveles jerárquicos de la empresa, como un pensamiento claro de su alta dirección, el cual es ampliamente compartido por todos los miembros del grupo, siendo por ende palpado intensamente en cada una de las acciones que se emprenden.

Los postulados básicos de la filosofía Emyco son:

1. Crear un medio ambiente adecuado que sea estimulante para que pueda brindar apoyo, confianza y compromiso mutuo.
2. Crear excelencia profesional en todos los colaboradores de Emyco. Esto es, contar con los colaboradores más capacitados y con los medios de desarrollo más adecuados, que sientan orgullo por hacer las cosas excelentemente, que obtengan los mejores sueldos, salarios y prestaciones de la región, logrados por la excelencia que imprimen en todas las acciones de su vida profesional.
3. Lograr alta productividad y calidad, eliminando totalmente el desperdicio de tiempo, materiales y productos defectuosos.
4. Lograr la satisfacción total de sus clientes y consumidores, logrando su fidelidad y sus repetidas compras a través de productos excelentes en cuanto a comodidad y clase.
5. Lograr que la empresa tenga una buena rentabilidad, con la finalidad de que pueda financiar su crecimiento y se puedan crear nuevas fuentes de trabajo.

Definitivamente, un proceso de transformación positiva debe estar sustentado en una estructura orgánica adecuada que apoye dichos cambios. El grupo Emyco no es la excepción, pues cuenta con una estructura organizacional flexible y adecuada a las exigencias del entorno.

En cuanto a participación en el mercado, en 1997 se tenía que:

- La línea Gran Emyco contaba con 70% de participación en el mercado.
- La línea Casual contaba, igualmente, con 70% de participación.
- La reconocida marca Florsheim, zapato de vestir para caballero, poseía 90% del mercado.
- El nicho de mercado de zapato de dama ha sido tradicionalmente muy competido y Emyco poseía 20% del mercado de vestir y 50% del mercado en lo que a línea casual se refiere.

¿Cuál fue el detonante del cambio en el Grupo Emyco que le permitió llegar a ocupar el sitio que actualmente posee? Se consideran como elementos principales que propiciaron el cambio los siguientes:

- El compartir todos los miembros de la organización la filosofía de logro y mejora continua.

- La tecnología cambiante en el ramo del calzado.
- La moda, que cada seis meses se ve modificada por las tendencias del mercado.

Aunado a lo anterior, en 1980, implementó los llamados "sinerequijos", encaminados a lograr la mejora continua, propiciando la participación de todos los miembros de la organización.

Con relación a los cursos o programas que se han impartido en la organización, siempre encauzados a lograr la excelencia, se pueden citar:

- Cursos de meditación trascendental.
- Programa AVE (Aula Virtual Empresarial) que permite tener acceso a cursos de nivel internacional.
- Cursos de convenio con el INEA, que permiten a los empleados que no tuvieron la oportunidad de concluir un grado académico, lo puedan llevar a cabo.
- Cursos de neurolingüística.
- Cursos guía para conformar la misión del Grupo Emyco.
- Desarrollo estratégico.
- Difusión de los principios de Steven Covey conocidos como los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
- QFD (Quality Function Development), la voz del cliente.
- Programa de productividad, denominado EMIPS (Emyco Production Systems).
- Implementación de brigadas de salud, que de manera permanente llevan a cabo campañas que permiten lograr una clara concientización en todos los integrantes de la empresa del alto valor que representa el cuidar la salud física y mental.
- Programa de valor agregado, el cual puede enmarcar las siguientes citas producto de este proyecto: las 7 creencias de la gente exitosa son:
  1. Todo ocurre para mi bien.
  2. Nunca hay fracasos, solo resultados.
  3. Yo soy responsable de mi mundo.
  4. Sin conocer de todo puede uno servirse de todo.
  5. El trabajo es un juego, un reto.
  6. Solo hay éxitos duraderos, con una entrega personal absoluta.
  7. Nuestros mayores recursos, son nuestros recursos humanos.

La cultura de capacitación está presente en la mentalidad de cada uno de los trabajadores, siempre anhelando la mejora continua. Prueba de esto lo constituye la radical transformación en el proceso de producción que inició en 1995, al lograr fabricar un par de zapatos en un tiempo récord de 4 horas y media, siendo que anteriormente se utilizaban de 7 a 8 días.

Al cuestionar al Grupo Emyco si ha llevado programas de desarrollo organizacional, fue informado que no se les ha llamado como tal, más no han sido ajenos al proceso de cambio que el medio tan competido exige, como se puede constatar en los datos anteriores.

El cambio lo han apoyado en programas institucionales que claramente se reflejan en los programas de capacitación ya citados. Son programas encauzados al desarrollo organizacional, permeándose éste a todos los niveles jerárquicos, llegando incluso a beneficiar a las familias de los trabajadores, como fue el caso del curso de neurolingüística, en el que se invitaba a participar al núcleo familiar.

Se considera que el personal está preparado física y mentalmente para manejar los cambios que semestralmente se dan en la empresa, al surgir nuevos requerimientos en materia prima, nuevas tendencias de la moda, etc. Por su parte, el Grupo Emyco apoya estos procesos de cambio acudiendo a consultores externos.

Con relación al apoyo en los procesos de cambio que se tienen en la empresa de manera interna, se lleva a cabo el rol de consultor interno. Interviene desde la planeación hasta la implementación de los programas de cambio, previa aprobación y apoyo de todos los departamentos y la dirección general.

El grupo ha recibido la certificación del "Premio Nacional de Calidad" y en las convenciones mundiales de las marcas Florsheim y Hush Puppies se reconoce la calidad que el grupo tiene como licenciatario de dichas marcas.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup>Op. Cit. 4



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alejandro Zanelli Trejo**, presentará Examen de General de Conocimientos dentro del Plan de **Maestría en Administración Industrial**, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A.I. Dositeo Enrique Angeles Cisneros	Presidente
M. en C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Vocal
I.Q. Marcelino Gómez Velasco.	Vocal
M. A.I. Raúl Valdivieso Martínez	Vocal
M.B.A. Manuel Asali de la Mora	Secretario
M.A. Leticia Quevedo Procel	Suplente
M. en C. Amparo Castillo Corona	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 18 de agosto del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

c.c.p. Ing. Marcelino Gómez Velasco.- Representante Académico de la Maestría en Administración (Industrial).- Presente.  
c.c.p. Sra. Patricia Vargas Valencia.- Jefe del Depto. de Control Escolar de la División de Estudios de Posgrado.- Facultad de Química.- Presente.  
c.c.p. Archivo.